



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال - الدراسات العليا

## دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات  
الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

رسالة ماجستير مقدمة الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في ادارة الأعمال

تقدم بها

علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

حسام حسين شياع السلامي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَةً قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾ )

وَلَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ ثُمَّ صَوَّرْنَاكُمْ ثُمَّ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا

إِبْلِيسَ لَمْ يَكُن مِّنَ السَّاجِدِينَ ﴿١١﴾ )

صدق الله العلي العظيم

سورة الاعراف (الآية 10-11)

## اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة ( دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز ) والتي تقدم بها الطالب ( علي غازي عبد زيد كريم ) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



الأستاذ المساعد الدكتور

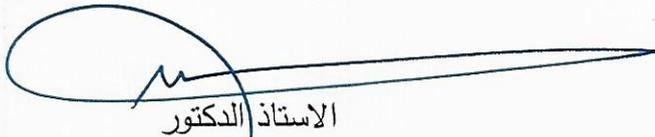
حسام حسين شياح

المشرف

2022 / ١١ / ٧

## توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الأستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدائمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

2022 / ١١ / ٧

## اقراء الحخير اللغوي

اقر بان الرسالة الموسومة بـ ( دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز ) التي تقدم بها الطالب ( علي غازي عبد زيد ) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

 التوقيع

الاسم ا.م.د. علياء زهرت حسن

مكان العمل جامعة كربلاء  
للعلم الإنساني

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب ( علي غازي عبد زيد كريم ) الموسومة ( دور القيادة دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز ) اشرح هذه الرسالة للمناقشة.



الأستاذ الدكتور

**محمد حسين كاظم الجبوري**

رئيس لجنة الدراسات العليا

عميد كلية الادارة والاقتصاد

2022 / 11 / 7

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.



الاستاذ الدكتور

**محمد حسين كاظم الجبوري**

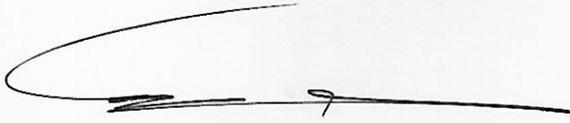
عميد كلية الادارة والاقتصاد

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز) التي تقدم بها طالب الماجستير (علي غازي عبدزید) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ماله علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال وبتقدير (جيد جداً).



أ.د عبد السلام علي نوري  
جامعة الانبار / كلية الادارة والاقتصاد  
( رئيساً )



م.د امير غانم وادي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً )



أ.م.د يزن سالم محمد  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً )



أ.م.د حسام حسين شياح  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً ومشرفاً )

## الإهداء

الحمد لله كثيرا وسبحان الله بكرة وأصيلا الذي من علينا بنعمته وافاض علينا بفضله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله  
الطيبين الطاهرين.

إلى من كرمهما الله سبحانه وتعالى بكتابه والدي ووالدتي .....

إلى روح عمي شهيد الانتفاضة الشعبانية المباركة .... أسكنه الله فسيح جناته ..... تغمده الله بوافر  
رضوانه.

إلى من ساعدني وساندني في مسيرة دراستي اخوتي واخواتي ..... وفأءً واخلاصاً.

إلى من تحملوا المشقة والعناء وشاركوني المسيرة في السراء والضراء ..... زوجتي وأبنائي .....  
جزاهم الله خير الجزاء.

إلى من أضاء لي الطريق ..... أساتذتي الأفاضل ..... اعترافاً بالجميل.

إلى كل من جاد بكلمة طيبة وهادفة أهدي هذا الجهد المتواضع ..... تحية واحترام.

الباحث

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي علا فقهر وملك فقدر وعفا فغفر وعلم وستر وهزم ونصر وخلق ونشر . اللهم لك الحمد والشكر والثناء على فضلك ونعمتك واحسانك الذي لا ينقطع وعلى رسولك الكريم الذي بعث رحمة للعالمين وعلى آلة الطيبين الطاهرين ، أما بعد أتوجه بشكري وتقديري الى المشرف الفاضل الاستاذ المساعد الدكتور (حسام حسين شياع) الذي كان سندا وعونا لي فلم يبخل بأي جهد أو توجيه او متابعه طوال مدة دراستي ، أمد الله بعمره وأعطاه الصحة والعافية وأدامه نخرأ للمسيرة العلمية في وطننا العزيز. واود ان اقدم خالص شكري الى الاستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) عميد كلية الادارة والاقتصاد والسادة المعاونين وأخص منهم بالذكر الدكتور الفاضل (محمد حسين الجبوري) والاستاذ المساعد الدكتور (علي احمد فارس) فجزاهم الله خير الجزاء . ومن باب الوفاء ان اقدم شكري وامتناني الى أساتذة كلية الادارة والاقتصاد واخص منهم بالشكر والاحترام الدكتور (محمود فهد عبد علي) رئيس قسم ادارة الاعمال لما قدموه من دعم وتوجيه وملاحظات قيمة دعائي لهم بالخير والتوفيق واتقدم بوافر الشكر والاحترام والثناء الى رئيس واعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء السفر ومشقة الطريق ، فأمد الله بأعمارهم وسدد خطاهم نحو الخير و الصلاح. ومن واجب العرفان اوجه شكري وتقديري الى السادة المحكمين الذين أسهمو في تقويم وصدق الاستبانة الخاصة بالدراسة وشاركوا في ابداء الملاحظات والتوجيهات القيمة . واوجه الشكر والتقدير الى كل من راجع هذا الجهد لغويا وعلميا متمنيا لهم الصحة والعافية . كما أوجه شكري وامتناني الى زملاء الدراسة فلم يبخلوا بجهد ولا مساعدة مراعين ضيق الوقت وكثرة المشاغل وأسأل الله العلي القدير ان يجزي الجميع خير الجزاء ..... والله ولي التوفيق .

الباحث

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها ( تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية ، المشاركة في المعلومات ) في الاداء المتميز بأبعاده ( تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الاستراتيجية ) في الجامعات والكليات عينة الدراسة.

وتم وضع مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع وابعادهما الفرعية ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة ، اذ تم تصميم هذه الاستبانة بوقع (40) فقرة غطت كل ابعاد الدراسة.

وقد تم اختيار (عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية بمحافظة كربلاء المقدسة) بوصفها ميدان للدراسة ، اذ تعدّ من اهم المنظمات الخدمية والاستثمارية في محافظة كربلاء المقدسة ، اذ تم استقصاء اراء عينة بلغ حجمها (240) تدريسي من هذه الجامعات المبحوثة.

وتمت الاستعانة في تحليل بيانات الجانب الميداني للدراسة بعدد من الاساليب الاحصائية والتي تمثلت باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V.25) (Amos V23) وبناء على نتائج وصف وتشخيص متغيري الدراسة بأبعادها الفرعية ، فضلاً عن اختيار علاقات الارتباط والتأثير بينهما توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتي تمثلت اهمها ان نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة الهيكلية وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة التشاركية في متغير الاداء المتميز ، مما يدل أن أبعاد القيادة التشاركية تسهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز الاداء المتميز لدى الافراد العاملين في الجامعات المذكورة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها، استثمار كل ما يؤدي الى ارتفاع الاداء المتميز ، وعليه لا بد من استثمار مفاهيم القيادة التشاركية في الجامعات المذكورة على النحو الذي يسهم برفع مستوى الاداء المتميز .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية ، الاداء المتميز ، الجامعات والكليات الاهلية بمحافظة كربلاء المقدسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ت	شكر و عرفان	3
ث	المستخلص	4
ج - ح	قائمة المحتويات	5
ح - خ	قائمة الإشكال	6
خ - ذ	قائمة الجداول	7
ذ	قائمة الملاحق	8
2-1	المقدمة	9
--	الفصل الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة	10
14-3	المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة	11
28-15	المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة	12
-	الفصل الثاني : المرتكزات النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة	13
47-29	المبحث الأول : القيادة التشاركية	14
67-48	المبحث الثاني : الاداء المتميز	15
69-68	المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة	16
-	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	17

91-70	المبحث الأول : فحص مصداقية وثبات مقاييس للدراسة	18
104-92	المبحث الثاني : وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها	19
119-105	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	20
-	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	21
122-120	المبحث الأول : الاستنتاجات	22
125-123	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية	23
147-126	المصادر	24
-	الملاحق	25

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
18	المخطط الفرضي للدراسة	1
41	المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية	2
57	خصائص المنظمات ذات الاداء المتميز	3
58	نموذج ماكنزي (s7) لتنفيذ استراتيجية فعالة للأداء المتميز	4
62	المبادئ الأساسية لتميز القيادة	5
73	تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot)	6
76	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التشاركية	7
78	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء المتميز	8
83	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية	9
84	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية بعد التعديل	10
86	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء المتميز	11

87	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء المتميز بعد التعديل	12
98	التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة التشاركية	13
104	التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء المتميز	14
112	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى	15
113	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	16
115	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	17
116	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	18
118	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى	19

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
23	محاور الاستبانة	1
24	نبذة مختصرة عن الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة في محافظة كربلاء المقدسة	2
25	مجتمع الدراسة والاستبانة المستعادة واستجابة عينة الدراسة	3
24	خصائص عينة الدراسة	4
33	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة التشاركية	5
52-51	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم الأداء المتميز	6
72-71	فحص البيانات المفقودة	7
75	اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة التشاركية	8
77	اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاداء المتميز	9
78	وصف ( مدرج ليكرت الخماسي )	10

79	ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وتوصيفها	11
82	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	12
85	قيم نموذج متغير القيادة التشاركية	13
88	قيم نموذج متغير الاداء المتميز	14
89	معاملة الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	15
91-90	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس	16
93	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تفويض الصلاحيات	17
94	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار	18
95	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المشاركة في المعلومات	19
96	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد العلاقات الانسانية	20
97	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير القيادة التشاركية بأبعادها	21
99	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد التميز في القيادة	22
100	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز المرؤوسين	23
101	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز الثقافة التنظيمية	24
102	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز الاستراتيجية	25
103	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الاداء المتميز بأبعاده	26
106	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	27
108-107	مصفوفة معامل الارتباط بين القيادة التشاركية بأبعادها والاداء المتميز	28
112	الاوزان الأنحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء المتميز	29
114	الاوزان الأنحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده تفويض الصلاحيات ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز	30
115	الاوزان الأنحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء	31

	المتميز	
117	اختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد المشاركة في المعلومات ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء المتميز	32
118	اختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد العلاقات الانسانية ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء المتميز	33

### الملاحق

الملاحق	الملاحق
1	الاستبانة
2	قائمة بأسماء السادة محكمين الاستبانة
3	تحديد حجم العينة اعتمادا على حجم المجتمع ( هامش الخطأ 5% )

## المقدمة :

تواجه منظمات الاعمال المعاصرة تحديات كثيرة كونها تعمل في بيئة سريعة التغير، وأهم تلك التحديات تتمثل بالعلومة والمنافسة الشديدة فيما بينها مما يعطيها الدافع على التجديد والتطور ولكي تتميز في ادائها وتصمد بوجه هذه التحديات يتطلب وجود قيادات تعاونية تعمل على بث روح التعاون بين الموظفين في المنظمة وتشجيعهم على تبادل المهارات والخبرات بينهم وعليه يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تطوير العمل المناط بهم الامر الذي يؤدي الى تحقيق التميز في اداء المنظمة.

وتساعد القيادة الناجحة للأفراد على ادراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها ، كما ويحتاج الموظفون في المنظمة الى التقدير والتقبل وان القائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين عن طريق ممارسة السلوك القيادي المناسب فيستجيب الموظفون لتوجيهاته وينفذون ما يطلبه منهم لآعن خوف وانما عن احترام وتقبل ورغبة مبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام الكتاب والباحثين في العديد من الميادين ومنها السلوك التنظيمي وادارة المنظمات لعدة عقود. فالقيادة احد الظواهر المعقدة متعددة الأوجه التي ركز عليها السلوك التنظيمي وعلم لنفس وظهرت الكثير من النظريات والنماذج منها نظرية (الرجل العظيم ، ونظرية الرجل المتميز) التي حاولت تقديم تفسيرات مختلفة للسلوك القيادي في المنظمات. وقد خضعت هذه النظريات والنماذج لدراسات عديدة في مختلف دول العالم . وينصب تركيز الدراسة الحالية على نظرية القيادة التشاركية التي تعد من النظريات الحديثة التي ركزت على فاعلية القائد.

ان التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعدها ( تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية ) بدأ يزيد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي الى تحسين الاداء الوظيفي وعليه زيادة القدرة على المنافسة مع المنظمات الاخرى.

وتسعى القيادة التشاركية الى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعي الى آمال وتوقعات ، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لا شباع حاجاتهم فيما يتعلق بأدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية ، وعليه ستدفعهم الى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسميا بل أكثر من ذلك الى الاجتهاد والمثابرة والابداع من اجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى ايجاد العلاقة والتأثير في القيادة التشاركية بأبعدها الظاهرة في تعزيز الاداء المتميز ومن أجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقها قسمت هذه الدراسة على أربعة فصول تضمن الفصل الاول مبحثين , خصص المبحث الاول إلى بعض الجهود المعرفية السابقة لمتغيرات الدراسة , وتضمن

المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة , وجاء الفصل الثاني ليقدم إطاراً نظرياً ومفاهيمياً لمتغيرات الدراسة الحالية تضمن المبحث الأول الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة التشاركية , وخصص المبحث الثاني للإطار الفكري والمفاهيمي للأداء المتميز والمبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة وتضمن الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة , وقسم على ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول إلى اختبار أداة الدراسة وتضمن المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها , أما المبحث الثالث فقد اختص باختبار فرضيات الدراسة (الارتباط , التأثير) أما الفصل الرابع فقد بين أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وقسم على مبحثين الأول تضمن أهم الاستنتاجات والمبحث الثاني خصص لأهم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

# الفصل الأول

## الجهود المعرفية لبعض

## الدراسات السابقة والمنهجية

## العلمية للدراسة

المبحث الأول :- بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني :- المنهجية العلمية للدراسة

## الفصل الاول

### بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

#### تمهيد :

يتألف هذا الفصل من مبحثين ، خصص المبحث الأول لعرض بعض الجهود المعرفية السابقة التي جرى الاطلاع عليها والإفادة منها في إيفاء متطلبات هذه الدراسة وفي جانبها النظري والعملي . أما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم المنهجية العلمية للدراسة التي تم اعتمادها والاهتداء بها في انجاز متطلبات الدراسة الحالية.

#### المبحث الأول

#### بعض الجهود المعرفية السابقة

#### توطئة :

من أهم الجوانب الرئيسة للبحث العلمي هو الاستناد إلى الدراسات الداعمة من التأطير النظري للمتغيرات فضلاً عن الاعتماد على الفرضيات الإحصائية في الدراسات السابقة ، ومن هنا اعتمد الباحث على تطوير الأفكار والرؤى والمؤشرات التجريبية التي تسهم في إغناء الجوانب التطبيقية للدراسة ، وبما تحتويه من إرهاصات فكرية وأساليب معرفية وما توصلت إليه الأبحاث العلمية من نتائج سابقة ، وبهذا لا بد ان نستعرض بعض الدراسات التي تتناغم منهجياً وفكرياً مع اهتمامات الدراسة الحالية ، و بغية استكمال الجهود البحثية التي جرت لتكون جذوراً رصينة للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة ، لذلك فان عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة يعد ضرورة ملحة لتكون ذا فائدة وتحقق الهدف الاساس في هذا المجال .

اولا :- بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالقيادة التشاركية.

1 : الدراسات العربية

أ . دراسة	
معمرى ( 2019 )	
عنوان الدراسة ومكان تطبيقها	دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر- كوبا بولاية الجلفة.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه- جامعة محمد خضير – بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
هدف الدراسة	معرفة دور القيادة التشاركية في ابعادها تفويض الصلاحيات ، اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية في تحسين اداء العاملين ، والوصول الى نتائج تساعد القائمين تسيير المنظمة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية ازاء القيادة التشاركية، وبلغ حجم العينة (220) من العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون.
أهم نتائج الدراسة	ان القيادة التشاركية تؤدي دوراً مهماً في تحسين اداء العاملين، وزيادة دوافع العمل للعاملين في المستشفى.

ب.دراسة السعيدى (2022)	
<p>عنوان الدراسة ومكان تطبيقها</p> <p>دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي من خلال دور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي. ثلاث جامعات ( بغداد ، كربلاء، المثنى )</p>	
<p>نوع الدراسة</p> <p>اطروحة دكتوراه – جامعة كربلاء - العراق</p>	
<p>هدف الدراسة</p> <p>هدفت الدراسة الى اختبار تأثير العلاقة بين القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي وكانت العينة ثلاث جامعات عراقية (بغداد ، كربلاء ، المثنى ) وقد استخدم الباحث في التحليل الاحصائي برنامج (SPSS.v.25) (Amos v23).</p>	
<p>أهم نتائج الدراسة</p> <p>توصلت الدراسة الى وجود تأثير غير مباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين في الاداء الابداعي من خلال توسط الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي وهذا يشير الى اهمية تركيز رئيس واعضاء مجالس الكليات على اعتماد سلوكيات القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي لما لهما من عمق اداري ومعرفي يحقق حالة من التكامل على مستوى الفريق.</p>	

2: الدراسات الاجنبية

Jari Mielonen. 2011	أ. دراسة .
<p><b>Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context</b></p> <p>إحساس القيادة التشاركية. دراسة حالة لعمليات القيادة و الممارسات بدون قيادة رسمية والهيكل في سياق الفريق.</p> <p>عينة بعض الجامعات الحكومية في العاصمة هلنكي</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>ومكان تطبيقها</p>
<p>اطروحة دكتوراه - جامعة لابنيرانتا للتكنولوجيا- فنلندا.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تركز هذه الدراسة على القيادة التشاركية في سياق الفريق. وينظر الى القيادة التشاركية على أنها خاصة فريق ناشئة ناتجة عن توزيع القيادة والتأثير عبر أعضاء الفريق المتعددين. وكانت العينة بعض الجامعات الحكومية في العاصمة هلنكي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يمكن النظر إلى نتائج هذه الدراسة على أنها المساهمة في فهم كل ما يشكل الجوانب الأساسية للقيادة التشاركية في سياق الفريق والتي يمكن أن تكون ذات قيمة نظرية من حيث التقدم وتبني وتطوير القيادة التشاركية. كما يجب أن يشجع القادة وأعضاء الفريق على التعامل مع القيادة بشكل جماعي بحيث تكون الاستجابة سريعة وفعالة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

Bhatti et al. 2019	ب. دراسة
<p>Impact of shared Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry.</p> <p>تأثير القيادة التشاركية على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للثقة ودور الالتزام المستمر: دليل من صناعة الفنادق الباكستانية. بحث منشور في مجلات الاستدامة- باكستان.</p> <p>صناعة الفنادق الباكستانية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>ومكان تطبيقها</p>
<p>بحث منشور في مجلات الاستدامة- باكستان.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تطوير فهم للعلاقة بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمي على الرغم من تأثير الوسيط للثقة العاطفية والمعرفية والدور الوسيط للالتزام المستمر، وبلغ حجم العينة (400) موظف في صناعة الفنادق الباكستانية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>الثقة في القائد هي الالهم لحث الموظفين على الاداء لكي تبقى صناعة الفنادق قادرة على المنافسة يجب الاعتماد على القيادة التشاركية وزيادة الثقة بشكل فعال بين الموظفين لتشجيع مشاركتهم في سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

(Minaee,2014)		ت.دراسة
<p>The impact of Shared Leadership on Innovative Performance.</p> <p>تأثير القيادة التشاركية في الاداء الابداعي</p> <p>تم اختيار (6) مجاميع من مجالس كليات جامعة ادبيث كوان</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>ومكان تطبيقها</p>	
<p>اطروحة دكتوراه في جامعة ادبيث كوان- استراليا.</p>	<p>نوع الدراسة</p>	
<p>تهدف الدراسة الى التأكد من تأثير القيادة التشاركية في تحسين الاداء الابداعي لأنها تشجع على الاستقلال الذاتي والمشاركة في صنع القرار والتواصل والتعاون وتوفر مناخ جماعي داعم وتبادل الافكار المتنوعة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>ان القيادة التشاركية تحقق عدة فوائد لمجالس الكليات وهي بالوقت نفسه تؤثر في تحسين الاداء الابداعي.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الواردة انفا.

ثانيا :- بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغير(الاداء المتميز)

1 : الدراسات العربية

أ.دراسة	
الذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد ودورهما في تحقيق الاداء المتميز	عنوان الدراسة ومكان تطبيقها
القيادات الادارية الوسطى في مختلف الاقسام العتبة الحسينية	نوع الدراسة
رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، العراق	هدف الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يقوم به الذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد في تحقيق الاداء المتميز . وكانت عينة الدراسة عدد من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة عدد افرادها بلغ (145)يمثلون القيادات الادارية الوسطى في مختلف الاقسام.	اهم نتائج الدراسة
توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها بأن هناك دور كبير للذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد في تحقيق الاداء المتميز في العتبة الحسينية المقدسة.	

ب.دراسة	
ابو صفية (2018)	

<p>اثر العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز</p> <p>موظفي الجامعة الاسلامية</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>ومكان تطبيقها</p>
<p>رسالة ماجستير ادارة الاعمال / الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز وتم توزيع (320) استبانة وكانت عينة الدراسة من موظفي الجامعة الاسلامية واجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين ذوي الاختصاص.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها العمل على تطبيق الجامعة العدالة التنظيمي في تحقيق الاداء المتميز وتوفير مناخ ايجابي يسوده التعاون والمحبة والمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق مبدأ احترام العاملين في الجامعة لتحقيق الاهداف التنظيمية.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

( Samy S Abu Naser et al.2016 )		أ.دراسة
<p>Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study"</p> <p>نضج إدارة المعرفة في الجامعات وأثره على الاداء المتميز "دراسة مقارنة" تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة بفلسطين.</p>	<p>عنوان الدراسة ومكان تطبيقها</p>	
<p>دراسة مقارنة في جامعات فلسطين</p>	<p>نوع الدراسة</p>	
<p>هدف الدراسة تحديد أثر إدارة المعرفة على الاداء المتميز. تعتمد هذه الدراسة على نموذج منظمة الإنتاجية الآسيوية الذي استخدم لتقييم KMM. البعد الثاني الذي يقيم الأداء المتميز تم تطويره من قبل الباحثين. وبلغت العينة المضبوطة (610) عينة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>تشير النتائج للدراسة إلى أن KMM مناسبة لقياس الاداء المتميز. وان أهم العوامل التي تؤثر على الاداء المتميز هي : العمليات ، قيادة إدارة المعارف ، الأفراد ، نتائج إدارة المعارف. تعتبر الدراسة الحالية فريدة من نوعها بحكم طبيعتها ونطاقها وطريقة التحقيق الضمني حيث إنها أول دراسة مقارنة في جامعات فلسطين تستكشف حالة KMM باستخدام نموذج الإنتاجية الآسيوي.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>	

(Ghufran Saed Hijjawia.....2021)	ب. دراسة
<p>The effect of entrepreneurship on performance excellence: The mediating role of visionary leadership.</p> <p>أثر ريادة الأعمال على الاداء المتميز : الدور الوسيط للقيادة البصيرة. كلية إدارة الأعمال والمالية - جامعة العلوم الإسلامية العالمية – عمان- الأردن.</p>	<p>عنوان الدراسة ومكان تطبيقها</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال على الاداء المتميز من خلال الدور الوسيط للقيادة البصيرة ، فقد كان مجتمع الدراسة هو المديرين في مستويات مختلفة في البنك التجاري الأردني. وتم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرع. تتوزع الفروع بين الأردن والضفة الغربية حيث تكونت العينة من (183) مدير. بينما كانت الاستثمارات الصحيحة للتحليل الإحصائي (154) والتي انعكست نسبة الإجابة (84.15%) من الاستبيانات الموزعة. وقد استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) للتحليل) والتطبيق كأسلوب إحصائي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أشارت النتائج إلى أن ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار ، والاستباقية ، والمخاطرة ، و المنافسة الشديدة) كان لها تأثير كبير على كل من القيادة البصيرة الاداء المتميز ، في حين أشار اختبار الوساطة إلى أن القيادة ذات الرؤية لعبت دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين ريادة الأعمال والاداء المتميز. وبالتالي ، خلصت الدراسة إلى أن البيئات الخارجية يمكن أن تعمل في البيئات الداخلية كمحفز لريادة الأعمال وبالتالي لتحقيقها الاداء المتميز من خلال القيادة البصيرة الحكيمة والهيكل والسياسات المرنة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

Stephan Alexander Köhler.2019		ج.دراسة
<p><b>Measuring Operational Excellence Performance</b></p> <p><b>A Mixed-methods Conceptualization an Application in Pharmaceutical Quality Control Laboratories</b></p> <p>قياس أداء التميز التشغيلي - مفاهيم الطرق المختلطة والتطبيق في الصيدلة معامل ضبط الجودة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>ومكان تطبيقها</p>	
<p>اطروحة دكتوراه- جامعة سانت غالن- المانيا.</p>	<p>نوع الدراسة</p>	
<p>تتناول هذه الأطروحة الفجوة المعرفية المحددة علميًا في نهج مفاهيمي وتشغيل عملي وموحد ومتكامل للقياس أداء في مختبرات مراقبة الجودة الصيدلانية. والتركيز على النفقات التشغيلية في مختبرات مراقبة الجودة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>يسمح نموذج قياس الأداء المطور فحص شامل للأداء في مختبرات مراقبة الجودة الكمي. وتعمل نتائج البحث النوعي كنقطة انطلاق لمواءمة ممارسات الصناعة الحالية مع الممارسات الناجحة لمختبرات مراقبة الجودة ذات الأداء الجيد.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة انفا.

### ثالثاً:- اهمية الافادة من الجهود المعرفية السابقة.

بعد استعراض أهم الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وتقسيم تلك الدراسات وبشكل مفصل على كل متغير من متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، الاداء المتميز) وعن طريق الاطلاع على ملخص تلك الدراسات واهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليه يستخلص الباحث الآتي :-

1- فيما يتعلق بمجال الافادة ساعدت الجهود المعرفية السابقة الباحث في بناء الهيكل العام للدراسة بشكل علمي متناسق بدا من الانموذج الفرضي للدراسة ، المفاهيم ، التعاريف والاهمية ، وصولاً الى صياغة فقرات الاستبانة كأداة مسحية لجمع البيانات يعتمد عليه في تحليل الجانب العملي من الدراسة.

2- اوضحت الجهود المعرفية السابقة هنالك اهمية كبيرة لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية وهذا اعطى للباحث الحافز في مواصلة الجهود البحثية من اجل فحص طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة كون هذه المتغيرات تشكل اهمية للموظفين والمنظمة بشكل عام فضلاً عن طبيعة تلك المتغيرات ( مستقل ، معتمد ).

3- للاطلاع على ابرز الجهود المعرفية السابقة كشف ان هنالك بحثاً قليلة ذات صلة بمتغيرات الدراسة وخاصة القيادة التشاركية وبالأخص في الدراسات العربية ، وهذا شكل دافعا للباحث في الخوض في هكذا متغيرات مهمة.

4- عند الحديث عن أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وفق اطلاع الباحث المتواضع والموسع لم تكن هنالك دراسة أجنبية او عربية فحصت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية بصورة مجتمعة او حتى علاقات جزئية بين متغيرين ، وهذا قد يؤشر وجود فجوة معرفية على مستوى الادبيات وعلى المستوى التطبيقي لهكذا مفاهيم في بيئة الاعمال .

5- ساعدت الدراسات السابقة في اعطاء تصورا عن مجتمع الدراسة الانسب لقياس متغيرات الدراسة.

6- التعرف على الاساليب الاحصائية المستخدمة فيها والاكثر ملائمة للدراسة الحالية .

7- الاطلاع على نتائج الجانب التحليلي للدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية عن طريق بيان اوجه الاتفاق والمقارنات مع نتائج الدراسة الحالية.

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية للدراسة

#### توطئة:

منهجية الدراسة تشكل الركائز الاساسية المهمة التي يبني عليها البحث العلمي. التي تربط بين المعرفة الاكاديمية وتجسيدها في المجال العملي. من المهم توجيه الاهتمام فيها، اذ تساعد المعنيين في الفكر الاداري والمهني الإلمام بالكيفية التي سيتم عن طريقها تنفيذ الدراسة وتحقيق الوصول إلى أهدافها كما تقدم أيضاً لمنغيرات الدراسة ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية. ومنهجية الدراسة تتضمن الآتي :-

#### اولا :- مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة النظرية في تبني القيادة التشاركية لخطوات جادة للحصول على النتائج الايجابية للتأثير على أتباعهم في عملية تطوير ما قد يفعلونه أو لا يفعلونه. اضافة الى ان هناك فجوة في مجموعة الأدبيات في كيفية ادارة وتأثير القيادة التشاركية على الموظفين. ودراسة كيف تنجز القيادة التشاركية مهمة بناء الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة في انجاز الاعمال من قبل الموظفين بما في ذلك قدرتهم على تخطي الحواجز والتحديات التي قد تواجههم. فقد انطلق الباحث من ان هناك قصور في سلوكيات القادة الاداريين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة في عملية خلق التوازن والتشارك مع الموظفين في مكان العمل وزيادة البساطة وتعزيز المعنى. عن طريق تفويض الصلاحيات والمشاركة في القرارات وزيادة مبدا العلاقات الإنسانية والمشاركة في المعلومات.

اما فيما يتعلق ببحث المشكلة في الجانب الميداني اعطت ابرز الدراسات السابقة للباحث صورة واضحة عن المشاكلات المتعلقة بمنغيرات الدراسة التي تعاني منها المنظمات ، وعن طريق ملاحظة الواقع الميداني في بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء والذي استمر لمدة شهرين عن طريق والمقابلات الشخصية (غير الرسمية) مع عمداء الكليات ، رؤساء الاقسام والتدريسين في تلك الكليات لاحظ الباحث ان هنالك اخفاقا في متطلبات وابعاد القيادة التشاركية عن طريق انخفاض الولاء وصولاً الى قلة الالتزام التنظيمي للتدريسين عينة الدراسة ، فضلاً عن انخفاض تقبل وجود سلوكيات قيادية لتمكين التدريسين في بيئة العمل الاكاديمية. وهذا قاد الباحث الى أن هنالك ضرورة بحثية لدراسة هذه المتغيرات، و يؤشر التوسع في تجربة الكليات الاهلية الكثير من التساؤلات عن مستوى اداءها ومستوى مخرجاتها ومدى تأثيرها في مجريات البيئة التعليمية العراقية والكثير من التساؤلات والاشكالات. ولقد حاولت الدراسة الحالية استكشاف واقع الاداء الخاص بالكليات عن طريق الخوض في ماهية القيادة واستخدام ميزة التميز في الاداء التي تعتمدها تلك الجامعات

والكليات في منظومة عملها ، كل ما سبق من ملاحظات ، استفسار و مقابلات عن مدى ادراك متغيرات الدراسة في الكليات الاهلية بالإمكان صياغتها عن طريق التساؤلات الاتية :-

- 1- ما مستوى توفر سلوك القيادة التشاركية والاداء المتميز في الجامعات والكليات قيد الدراسة ؟
- 2- هل ان استخدام سلوكيات واساليب القيادة التشاركية المتمثلة بأبعادها ( تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية ) لها تأثير في تعزيز الاداء المتميز؟
- 3- ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية وبين ابعاد الاداء المتميز في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ؟
- 4- ما مدى علاقة التأثير القيادة التشاركية بأبعادها في تعزيز الاداء المتميز في الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة ؟
- 5- ما واقع القيادة التشاركية ومعرفة قدرة الجامعات الكليات الاهلية عينة الدراسة في توظيف اساليبها وسلوكياتها في تحقيق الاداء المتميز؟
- 6- ما مدى تفويض القيادات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة للصلاحيات الممنوحة للموظفين ؟

## ثانياً - أهمية الدراسة :-

بشكل عام تتبع اهمية اي دراسة في الحقل الاداري في مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات ، وعليه تتجسد الاهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الاتية :-

- 1- تتبع اهمية الدراسة من واقع تصديها لموضوع مهم وهو القيادة التشاركية وماله من تأثير على تحقيق الولاء المنظمي وخاصة عند تطبيق هذا الموضوع في ميدان مهم وهو الجامعات الاهلية. لذلك تشكل الدراسة إثراء فكريا لهذه الموضوعات فضلا عن تداخلها في أكثر من مجال مثل ( السلوك التنظيمي ، نظرية منظمة ، ادارة الموارد البشرية).
- 2- على الرغم من قدم الكتابات في الأداء ولكنه من المواضيع التي تعد العامل الاساسي في جميع المنظمات فالمحصلة النهائية التي ترغب بالوصول اليه المنظمات هو الأداء المتميز.
- 2- على مستوى مجتمع الدراسة ، اختبار التفاعل بين متغيرات الدراسة يشكل مساهمة فعالة تساعد المنظمات قيد الدراسة في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الادارية في المنظمات.

3- على مستوى التعليم الاهلي في العراق ، الدراسة الحالية تمثل محاولة لتقديم مرتكزات فكرية مهمة مع امكانية اعمامها على بيئة العمل في الكليات الاهلية من اجل تقديم خدمة التعليم فضلا عن الافادة من الاستنتاجات والتوصيات في تطوير فهم القيادات العليا في الكليات الاهلية بأهمية متغيرات الدراسة وتضمينه ضمن الخطة الاستراتيجية للكليات، ويعتقد الباحث ان فحص متغيرات الدراسة الحالية في بيئة الكليات الاهلية يمثل رسم طريق علمي في كيفية تمكين الموظفين وتقوية الكليات مع المجتمع في ظل تنامي الاستثمار والمنافسة في جذب التدريسين والجمهور في قطاع التعليم بالعراق .

4- على مستوى الدراسات المستقبلية ، تفتح الدراسة الحالية الباب امام الدراسات لاحقة في اختبار متغيرات الدراسة مع متغيرات ادارية وتنظيمية اخرى ومعرفة مدى تأثيرها في بيئات عمل مختلفة فضلا عن مساهمته الفاعلة في حل المشاكلات الميدانية في تلك البيئات .

### ثالثا- اهداف الدراسة :-

هدف الدراسة الحالية إلى تحقيق المفهوم ، الأهمية ، والابعاد، وايضا التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة ومدى اتفاق وجوده مع طرح الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ و دلالات تتفق مع اهداف الدراسة ، فضلا عن ذلك بناء مخطط يصف شكل العلاقة (الارتباط والتأثير) بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان المخطط ، فضلا عن الى ما سبق فان الدراسة تهدف ايضا الى تحقيق ما يأتي :-

1- من الاهداف النظرية للدراسة بناء اطار معرفي يجمع موضوعات الدراسة (القيادة التشاركية ،الاداء المتميز) وابعادها الفرعية ويتم البناء عن طريق تتبع الاطر المعرفية التي قدمها الكتاب والباحثين لتحديد المفاهيم الدقيقة لمتغيرات الدراسة والمحاولة في تفسير تداخل مفاهيم متغيرات الدراسة مع بعضها البعض.

2- التأصيل الفكري للعلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة ويتم ذلك عن طريق مراجعة كل ما طرح من افكار ومفاهيم ذات العلاقة بموضوعات الدراسة من اجل استخلاص البناء او الرابط الفكري الذي يعزز العلاقة بين المتغيرات.

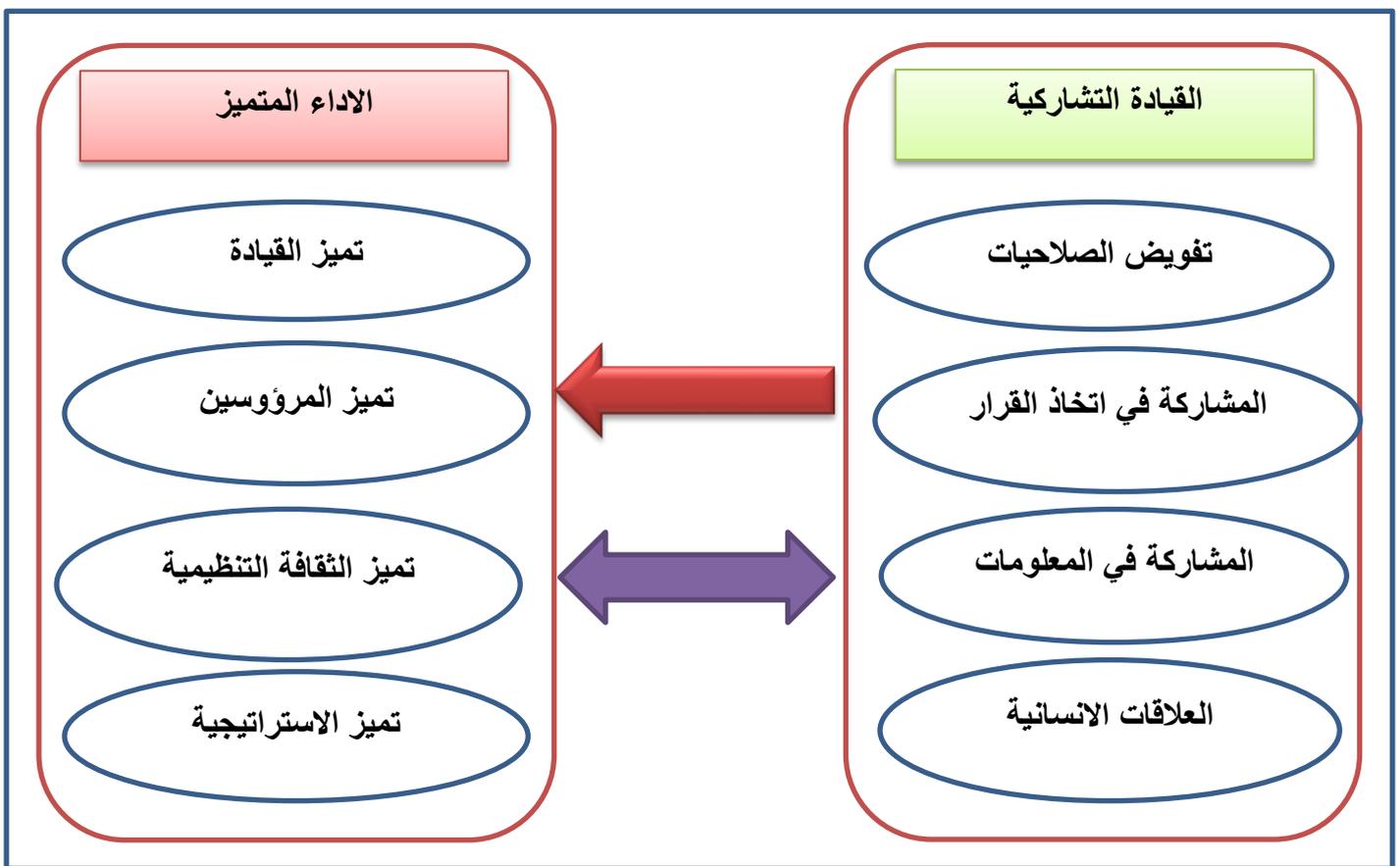
3- استكشاف التصورات الميدانية للعينة الدراسة عن أبعاد القيادة التشاركية في جامعاتهم وكلياتهم .

4- الوقوف على مدى استشعار افراد العينة قيد الدراسة للأداء المتميز عن طريق ابعاده الفرعية .

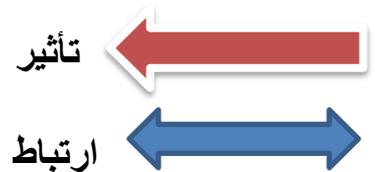
5- اختبار و تفسير طبيعة واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة التشاركية الاداء المتميز.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة :-

المخطط الفرضي للدراسة يقدم صورة لعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، المتغير الرئيس الاول والمتمثل القيادة التشاركية (متغير مستقل) والذي يضم اربعة ابعاد هي (تفويض الصلاحيات /المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية) اما المتغير التابع في الدراسة فهو الاداء المتميز ويضم اربعة ابعاد هي (تميز القيادة / تميز المرؤوسين/تميز الثقافة التنظيمية / تميز الاستراتيجية).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



### خامسا :- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى :- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والاداء المتميز). (وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية).

1. الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تفويض الصلاحيات والاداء المتميز.

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاداء المتميز.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المشاركة في المعلومات والاداء المتميز

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين العلاقات الانسانية والاداء المتميز.

. الفرضية الرئيسة الثانية :- ( لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة التشاركية في الاداء المتميز). (وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية).

1. الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لتفويض الصلاحيات في الاداء المتميز.

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار في الاداء المتميز.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمشاركة في المعلومات في الاداء المتميز.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للعلاقات الانسانية في التميز التنظيمي.

## سادسا- التعريفات الاجرائية :-

الغرض من التعريفات الإجرائية هو إعطاء فكرة أولية عن مفهوم وأبعاد متغيرات الدراسة والتي يمكن توضيحه حسب التقسيم الآتي :-

### 1- القيادة التشاركية:-

وتشير الى انها اسلوب قيادي يجتمع القائد مع الموظفين للتشاور حول قضايا المنظمة قبل اتخاذ بعض القرارات. ويتكون من الابعاد الاتية :-

- أ- تفويض الصلاحيات : تعرف بأنها العملية التي يقوم من خلالها المدير بمنح الموظفين التفويض اللازم ، وذلك من اجل مساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة.
- ب- المشاركة في اتخاذ القرار: هي مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في مختلف اشكال ودرجات المساهمة في صنع القرار.
- ت- المشاركة في المعلومات : هي اتباع افضل الوسائل والسبل لنقل المعلومات والمعاني والاحاسيس ،فضلا عن الآراء الى اشخاص اخرين والتأثير في افكارهم سواء أكان بالطريقة اللغوية أم غير اللغوية.
- ث- العلاقات الانسانية : تعرف على انها عملية تنشيط الواقع النفسي للموظفين داخل المنظمة حتى يتوازن مع الاهداف المرغوبة.

### 2. الاداء المتميز :-

- ويشير الى استثمار المنظمات في الفرص الحاسمة التي يقودها التخطيط الاستراتيجي الفعال ، والالتزام برؤية مشتركة ، وهدف واضح. ويتكون من الابعاد الاتية :
- أ. تميز القيادة : يمثل درجة قدرة القيادة المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية.
  - ب. تميز المرؤوسين : يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة.
  - ت. تميز الثقافة التنظيمية : يمثل درجة توافق السلوك ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة.
  - ث. تميز الاستراتيجية : درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها.

### سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي – التحليلي الاستطلاعي في اختبار فرضياتها، إذ استخدمت المنهج الوصفي في وصف البيانات المتعلقة بعينة الدراسة والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات . ان منهج الدراسة يمثل الطريقة العلمية المستخدمة من الباحث من اجل تحقيق اهداف الدراسة وفق تصميم علمي معين، ويعد هذا النوع من مناهج البحث العلمي واسع الاستخدام في المسوحات الاجتماعية ، إذ يعد الوصف ركناً رئيساً من اركان البحث العملي ومنهجه من اهم المناهج المتبعة فيه إذ ان الباحث الذي يرغب في الوصول الى نتائج علمية يعتمد عليها لابد ان يحرص على وصف الوضع الراهن للظاهرة وذلك برصدها وفهمه والحصول على اوصاف دقيقة وتفصيليه لها بغية الاجابة عن الأسئلة التي يطرحها والمشكلات التي يدرسها.

### ثامناً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية :- ضمت التدريسين بمختلف الاقاب العلمية في الجامعات والكليات الاهلية (5 جامعات وكليات) في محافظة كربلاء واستطاع الباحث الوصول الى (240) من الهيئات التدريسية ضمن فئات عمرية ، وخبرات وسنوات خدمة مختلفة .
- 2- الحدود المكانية والجغرافية :- اشتملت على خمسة جامعات وكليات اهلية في محافظة كربلاء وهي ( جامعة أهل البيت ، جامعة وارث الانبياء ، كلية الزهراوي الجامعة ، كلية الصفوة الجامعة ، جامعة الزهراء للبيانات). اما بقية الكليات الاهلية فلم يتسنى للباحث الحصول على البيانات اللازمة بسبب بعض القيود الصحية او صعوبة الحصول على المعلومات الكافية. فاكتفى الباحث بهذه العينة التي تحقق الغرض من الدراسة.
- 3- الحدود الزمانية :- تمثل مدة اعداد الدراسة من (18-9-2021 ) ولغاية ( 28-8-2022) خلال هذه المدة تم اقرار عنوان الدراسة وتكوين فكرة عن المتغيرات و اسلوب الربط المنطقي بين المتغيرات عن طريق البحث بالمصادر المختلفة والمواقع البحثية الشهيرة على شبكة الانترنت ، ثم الانتقال الى البحث عن العينة المناسبة لتمثيل متغيرات الدراسة ، والعمل على تصميم الاستبانة وتحكيمها من اجل تقييمها وتوزيعها على العينة ، ثم تفرغ البيانات والقيام بتحليلها وتفسيرها وصولاً الى تكوين استنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات.

## تاسعاً: مصادر جمع البيانات :-

من اجل الوصول الى هدف الدراسة ، فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الادوات الآتية :-

1- الجانب النظري : بغية انجاز هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على المصادر الاجنبية والعربية المختلفة من كتب ودوريات ورسائل واطاريح جامعية وبحوث علمية فضلا عن الافادة وبشكل كبير من القواعد البحثية الاجنبية على شبكة الانترنت .

2- الجانب الميداني : تضمن مجموعة من الوسائل منها المقابلات الشخصية لغرض توضيح اسئلة استمارة الاستبانة والتي جرت مع افراد العينة والتي تعد احد اهم وسائل جمع المعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة من خلال طرح بعض الاسئلة والتعرف على طبيعة العمل في الكليات الاهلية قيد الدراسة ، فضلا عن استخدام الوسيلة الاخرى الاستبانة التي تم تصميمها بشكل علمي الملحق (1) بعد ان تم عرضها على مجموعة من المحكمين اصحاب الاختصاص الموضحة في الملحق (2) لتقديم النصح والمشورة في كيفية ترتيب الاستبانة وعرضها على عينة الدراسة، ان الغرض من الاستبانة جمع بيانات وصفية عن عينة الدراسة فضلا عن الاجابة عن اسئلة المتغيرات اذ تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي في قياس فقرات الاسئلة واشتملت الاستبانة على جزئين :-

الجزء الاول :- تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن ( الجامعة ، النوع الاجتماعي، العمر، الشهادة ، لقب العلمي وسنوات الخدمة في الكلية)

الجزء الثاني- تضمن محورين وكما يأتي :-

المحور الاول : تعريف القيادة التشاركية وابعادها (تفويض الصلاحيات ،المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية) وتم وضع (5) فقرات للأبعاد (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية)

المحور الثاني : الاداء المتميز وابعاده ( تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ،تميز الثقافة التنظيمية ،تميز الاستراتيجية ) وتم وضع (5) فقرات للأبعاد (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ،تميز الثقافة التنظيمية ،تميز الاستراتيجية . والجدول (1) يوضح هذه المحاور وتوزيع فقرات استمارة الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها والفقرات التي اعتمدت بعد تطويرها وتعديلها وبنائها لكي تتلاءم مع مجال الدراسة فضلا عن المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة.

الجدول (1) محاور الاستبانة

المصدر	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
اعداد الباحث	-	معلومات شخصية عن المستجيبين عن الاستبانة	معلومات عامة تعريفية تخص المستجيب	الجزء الاول
( Gyasi,2015:51 ) (الشمري) (واللقان،2018:70) (معمرى،2019:168) (الشمالي،2020:36)	5	1- تفويض الصلاحيات	القيادة التشاركية Shared Leadership	الجزء الثاني المحور الأول
	5	2- المشاركة في اتخاذ القرار		
	5	3- المشاركة في المعلومات		
	5	4- العلاقات الانسانية		
-	20		المجموع	
( Husain et al.2001 ) (Evans,2010) (Qawasmeh,2013:6)	5	1- تميز القيادة	الاداء المتميز Excellence performance	المحور الثاني
	5	2- تميز المرؤوسين		
	5	3- تميز الثقافة التنظيمية		
	5	4- تميز الاستراتيجية		
-	20		المجموع	
	40	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		

المصدر : من اعداد الباحث

### عاشرا :- مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية.

اولاً : نبذة مختصرة عن بعض الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء :-

توضح هذه الفقرة بعض المعلومات التي تخص الكليات الاهلية التي تمثل عينة الدراسة من مجتمع الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء، والمتضمنة معلومات عامة مثل سنة التأسيس ، الاقسام لكل كلية فضلا

عن أعداد التدريسيين. وكما هو موضح في الجدول (2) ، الغرض من هذه المعلومات هو تكوين تصور واضح عن طبيعة الكليات الاهلية عينة الدراسة وربط هذا التصور مع المعلومات الشخصية لتدريسيين .

**الجدول (2) نبذة مختصرة عن الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة في محافظة كربلاء.**

ت	اسم الجامعة / الكلية	المعلومات عن الكلية
1	جامعة اهل البيت	-أسست الجامعة عام 2004 بثلاث كليات هي كلية القانون ، كلية الشريعة الاسلامية ( بقسم الفقه) وكلية الآداب (بقسم اللغة العربية ) بعد ذلك اضيف قسم علوم القران وقسم السياحة الدينية الى كلية الشريعة ، وايضا اضيف الى كلية الآداب قسم الصحافة وقسم اللغة الانكليزية . - في عام 2016 تم استحداث كلية الصيدلة في الجامعة ، وكلية طب الاسنان ، وكلية تقنيات التحليلات المرضية. - تضم 143 تدريسي بمختلف الالقاب العلمية .
2	كلية الصفوة الجامعة	أسست الكلية عام 2012 .اقسام الكلية هي ، قسم الصيدلة ، قسم ادارة اعمال ، قسم التحليلات المرضية و قسم هندسة تقنيات الحاسوب ، اما الاقسام المستحدثة، قسم طب الاسنان ، قسم الهندسة المعماري، قسم القانون و قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة. - تضم 147 تدريسي بمختلف الالقاب العلمية.
3	كلية الزهراوي الجامعة	اسست عام 2009 وحصلت على الاعتراف عام 2013. - اقسام الكلية ، قسم الطب البشري ، طب الاسنان ، الصيدلة ، تقنيات التحليلات المرضية و قسم التمريض وقسم الطب قيد الانشاء . - يدرس فيها 145 تدريسي في الاختصاصات الطبية.
4	جامعة وارث الانبياء	من الجامعات الاهلية الفتية أسست سنة 2017 .تضم ست كليات هي (كلية الادارة واقتصاد ، كلية الهندسة ، كلية القانون ، كلية التمريض ، كلية العلوم الاسلامية ، كلية الطب) تضم (148) تدريسيا يعملون في الجامعة.
5	جامعة الزهراء للبنات	تأسست عام 2018 وضمت ثلاثة كليات (كلية الصيدلة ، كلية التقنيات الطبية والصحية ، كلية التربية).

- تضم الجامعة 67 تدريسياً بمختلف الألقاب العلمية المختلفة.	
--	--

المصدر : من اعداد الباحث. استنادا الى بيانات الجامعات والكليات الاهلية

### ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة :-

شملت عينة الدراسة التدريسين في بعض الجامعات والكليات الاهلية والبالغ عددها (5) كليات بمختلف الألقاب العلمية وهي من نوع العينات غير الاحتمالية (القصدية) ، والسبب في اختيار هذه العينة يرجع الى :-

- 1- امكانية الوصول الى اكبر حجم من العينة من اجل تمثيل المجتمع بشكل دقيق .
- 2- الجامعات والكليات الاهلية تشكل جزءاً مهماً من القطاع الخاص ومن المتوقع ان تشكل اضافة للدراسة الحالية.
- 3- عينة التدريسين واحدة من العينات الملائمة لفهم طبيعة المتغيرات، لذا فمن المتوقع ان تكون اجابتهم عن اسئلة الاستبانة دقيقة وتعكس تصوراتهم بصورة واضحة عن متغيرات الدراسة ضمن بيئة عملهم.
- 4- امكانية افادة الجامعات والكليات الاهلية وبشكل كبير من متغيرات الدراسة الحالية من اجل تشكيل دعامة قوية تمكنها من المنافسة ، بشكل اخص الكليات الاهلية الفنية . وعليه قام الباحث بتوزيع (355) استبانة على التدريسين في الكليات الاهلية. علما ان حجم المجتمع التقريبي بلغ (650) تدريسياً في الجامعات والكليات الخمسة كما هو موضح في الجدول (3) الذي يبين عدد ونسبة الاستبانات الموزعة ، المسترجعة والصالحة لتحليل الاحصائي، اذ تمكن الباحث من استعادة (305) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (240) استبانة من العدد المسترجع والتي مثلت حجم العينة ويعد هذا العدد من حجم العينة مناسباً في تمثيل المجتمع احصائياً ضمن نسبة هامش خطأ (5% ) وفق الجدول الاحصائية التي قدمها ( Krejcie & Morgan , 1970 ) و(Sekaran, Uma,2003:294) التي يمكن الاطلاع عليه في الملحق (3)

### الجدول (3) مجتمع الدراسة والاستبانات المستعادة واستجابة عينة الدراسة

ت	اسم الجامعة / الكلية	عدد اعضاء الهيئة التدريسية	الاستبانات الموزعة	الاستمارات المسترجعة والصالحة التحليل الاحصائي		
				العدد المسترجع	العدد الاستمارة الصالحة لتحليل	النسبة المئوية
1	جامعة اهل البيت	143	75	68	60	25%
2	كلية الصفوة الجامعة	147	80	65	55	23%
3	كلية الزهراوي	145	70	60	49	20.4%

4	جامعة وارث الانبياء	148	90	80	56	23.3%
5	جامعة الزهراء	67	40	32	20	8.3%
مج		650	355	305	240	100%

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة

ثالثاً - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة :

فيما يخص خصائص عينة الدراسة من (النوع الاجتماعي ، الحالة الاجتماعية ، الفئة العمرية ، التحصيل العلمي، اللقب العلمي وسنوات الخدمة في الكلية ) يمكن تلخيصه كما في الجدول (4) بالشكل الآتي:-

الجدول (4) خصائص عينة الدراسة

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	180	75%	240	100%
		انثى	60	25%		
2	الحالة الاجتماعية	اعزب	50	21%	240	100%
		متزوج	190	79%		
		ارمل	0	0%		
		مطلق	0	0%		
3	العمر	اقل من 30 سنة	24	10%	240	100%
		30 – و اقل من 40 سنة	75	31%		
		40 – و اقل من 50 سنة	111	46%		
		50 – و اقل من 60 سنة	30	13%		
4	التحصيل العلمي	ماجستير	96	40%	240	100%
		دكتوراه	144	60%		
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	85	35%	240	100%
		مدرس	75	31%		
		استاذ مساعد	45	19%		
		استاذ	35	15%		
6	سنوات الخدمة في الكلية	اقل من 1 سنة	35	14.5%	240	100%
		1- و اقل من 5 سنة	65	27%		
		5- و اقل من 10 سنة	90	37.5%		
		10 سنة فأكثر	50	21%		

المصدر / اعداد الباحث في ضوء اجابات استمارات الاستبانة .

1- النوع الاجتماعي :

غالبية أفراد العينة هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف أفراد العينة (75%) أي ما يعادل (180) تدريسياً، في حين بلغت نسبة الإناث (25%) أي ما يعادل (60) تدريسية.

## 2- الحالة الاجتماعية .

اما الحالة الاجتماعية فبين الجدول ان غالبية أفراد العينة من المتزوجين وشكلت نسبة (79%) أي ما يعادل (190) فرداً، بينما نسبة غير المتزوجين من أفراد العينة كانت الأقل بلغت (21%) أي ما يعادل (60) فرداً.

## 3- الفئة العمرية .

حصل افراد العينة ضمن الفئة العمرية ( اقل من 30 ) سنة على نسبة ( 10% ) وما يعادل (24) من افراد العينة، اما الفئة العمرية (30 و اقل من 40) سنة المرتبة الاولى بنسبة بلغت (31%) وما يعادل (75) من افراد العينة، الفئات العمرية بين (40 و اقل من 50) سنة كانت نسبته على (46%) وما يعادل (111) من افراد العينة، في حين كانت الفئة العمرية (50 و اقل من 60) هي (13%) وما يعادل (30) فرداً، بينما حصلت الفئة العمرية (60 سنة فاكثر) على اقل نسبة اذ بلغت (0%) أي ما يعادل (0) فرداً، بشكل أجمالي فإن الفئات العمرية للإفراد العينة كبيرة يشكل تبايناً في إجاباتهم عن أسئلة الاستبانة بشكل قد يختلف عن افراد العينة الذين يقعون تحت الفئات العمرية الأقل.

## 4- التحصيل العلمي.

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) ان الغالبية من افراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتها (40%) اي ما يعادل (96) تدريسياً من ثم شهادة الدكتوراه بنسبة (60%) اي ما يعادل (144) تدريسياً. مما ساعد في الحول على اجابات دقيقة وغير منحازة عن راي الهيئات التدريسية بالقيادات الادارية

## 5- اللقب العلمي .

وفيما يتصل باللقب العلمي لأفراد العينة يشير الجدول (4) الى أن معظم أفراد العينة يحملون لقب (مدرس مساعد) بلغت نسبتهم (35%) اي ما يعادل (85) مدرساً مساعداً من أجمالي العينة، ثم التدريسين الذي يحملون لقب (مدرس) بنسبة (31%) أي ما يعادل (75) في حين افراد العينة الذين يحملون لقب (أستاذ مساعد) حصلوا على نسبة تقريبية بلغت (19%) بواقع (45) استاذاً مساعداً و (35) أستاذاً يشكلون اقل نسبة (15%) ، ارتفاع نسبة التدريسين الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) يرتبط مع ارتفاع نسبة حملة شهادة الماجستير ، يرجع ذلك الى اغلب الكليات حديثة عهد في التأسيس وايضا قرار وزارة التعليم العالي والبحث العملي العراقية القاضي بتعيين نسبة من حملة الشهادة بالكليات الاهلية، ويعتقد الباحث ان التدريسين الحاصلين على لقب (مدرس

مساعد) هم الاكثر حماسا من بقية الالقاب العلمية في التفاعل مع الاجابة على اسئلة استمارة الاستبانة بسبب قلة مسؤولياتهم الادارية والقيادية .

## 6- سنوات الخدمة في الكلية .

كان عدد التدريسين الذين سنوات خدمتهم ( اقل من 1سنة ) يمثلون نسبة (14.5%) وما يعادل (35) تدريسيا من العينة وهي النسبة متوسطة الحجم، اما اعلى نسبة فكانت سنوات الخدمة (1 و اقل من 5 سنة) بنسبة (27%) بواقع (65) تدريسيا. اما (5 و اقل من 10 سنة) فكانت بنسبة (37.5%) بواقع (90) تدريسيا في حين بلغت فئة (10 سنة فاكثر ) نسبة (21%) وبشكل عام النسبة الاكبر من سنوات الخدمة هي ( 1 و اقل من 5 سنة ) وهي ترتبط بشكل متصل مع ارتفاع عدد حملة شهادة الماجستير في المدة الاخيرة، لان أغلب الكليات الاهلية موضع الدراسة لم يمض الكثير على انشائها .

## الفصل الثاني

المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات

الدراسة

المبحث الاول :- القيادة التشاركية

المبحث الثاني :- الاداء المتميز

المبحث الثالث :- العلاقة بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني : المرتكزات النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

### المبحث الاول

#### القيادة التشاركية

#### shared leadership

اولاً :- مفهوم القيادة التشاركية

ثانياً :- اهمية القيادة التشاركية

ثالثاً :- خصائص القيادة التشاركية

رابعاً :- التحديات التي تواجه القيادة التشاركية

خامساً :- المتطلبات الاساسية لنجاح القيادة التشاركية

سادساً :- ابعاد القيادة التشاركية

#### توطئة

يُنظر إلى القيادة التشاركية على أنها أسلوب إيجابي للقيادة ، ويتم تعريفها على أنها النهج الذي يسمح به القائد لأقرانه بالمشاركة في اتخاذ القرار. وان القائد يخلق فرصاً للمرؤوسين للمساهمة في حل المشكلات عن طريق استخدام التشجيع. وقد أظهرت احر الدراسات التجريبية على تأثير القيادة التشاركية على نتائج العمل في مختلف المجالات الصناعية والثقافية وتزيد من الأداء الوظيفي. والقادة المتشاركون يرحبون باقتراحات الموظفين ويتخذون قرارات متفق عليها بالإجماع وبهذه الطريقة يشعر الموظفون بالفخر والامتياز وفي نفس الوقت تحفيزهم على احترام قادتهم لهم ، ومعاملتهم على قدم المساواة مع بقية أعضاء المنظمة. وسوف يتضمن المبحث الاول المواضيع الاتية :-

### أولاً :- مفهوم القيادة التشاركية

اقترح (Gibb,1954:878) لأول مرة فكرة شكلين لقيادة العمل في المنظمات (الموزعة والمركزة) تحدث القيادة المركزة عندما تتواجد القيادة داخل فرد واحد ، بينما يتم توزيعها عند شخصين أو أكثر لتقاسم الأدوار والمسؤوليات وقيادة الوظائف في الشكل الموزع. وان أعضاء الفريق لا يعملون فقط كقادة ووظائف معينة في الفريق بل يجب ان تكون قادرة على قيادة أعضاء الفريق الآخرين الذين لديهم خبرة في مجالات مختلفة ويحتاجون في مراحل مختلفة من دورة حياة المشاريع الى مثل هذا التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق للعمل على تحقيق المشروع وتسمى بالقيادة التشاركية. وهي من الأنماط القيادية والتي أفرزها التقدم العلمي والتقني والذي يتميز بقدرته العالية على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات الحديثة عن طريق التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وحل مختلف المشكلات بطرق علمية مختلفة بعيدا عن الطرق التقليدية، مما يساهم في رفع مستوى الاداء في المنظمات وتقدمها.

بالمقابل يرى (Katz&Kahn,1978:18) أنها ظاهرة جماعية اكتسبت الكثير من الاهتمام في العقدين الماضيين. وهذا النهج يصور القيادة على أنها وظيفة للفريق بدلاً من وظيفة فرد واحد. وتدعو نظرية القيادة التشاركية إلى القيادة كوظيفة يتم فيها تقاسم الأدوار والمسؤوليات القيادية بين أعضاء الفريق وقد اطلق عليها أكثر من تسمية منها(القيادة الموزعة، القيادة الجماعية، القيادة التشاركية)

وقد عرف (pearce&conger,2003:1) القيادة التشاركية بأنها "عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد في مجموعات يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية. كما تسمح القيادة التشاركية للأعضاء بالتأثير في الآخرين وأيضاً التأثير بالآخرين بهدف تحقيق أهداف الفريق.

بينما اشار (Bligh,2006:298) ان بنيات القيادة التشاركية والعمل الجماعي تتضمن سمات مشتركة معينة مثل التنسيق والترابط والمعرفة المترابطة والمهارات والقدرات. ومع ذلك ، فإن ما يميز القيادة التشاركية عن العمل الجماعي هو أنه في العمل الجماعي ، على الرغم من أن الأعضاء يبذلون جهوداً منسقة ، ينصب التركيز الأساسي على التمسك بدور الفرد وتحقيق النتائج في هذا المجال. بينما ، في القيادة المشتركة ينصب التركيز على الأعضاء الذين يؤثرون على الآخرين لتحقيق أهداف القيادة التشاركية وإبداع الفريق بطريقة تؤدي إلى تعديل سلوك الأعضاء الآخرين بناء على متطلبات الكفاءة.

واكد (Lyndon et al.2020:18) بشكل أساسي ، يشير مفهوم القيادة التشاركية إلى عملية ديناميكية وبدئية يشارك فيها قائد المجموعة الأصلي بمشاركة الأهداف والمسؤوليات مع جميع أعضاء الفريق بحيث يتم تمكينهم من قيادة أنفسهم و قيادة بعضهم البعض. نتيجة لذلك ، يواصل أعضاء الفريق الأداء والعمل بروية ودوافع واضحة.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

وقال (He et al. 2020:202) لقد ظهرت القيادة التشاركية كظاهرة للفريق حيث يضطلع العديد من الاعضاء بأدوار قيادية ووظائف تحقيق الأهداف الجماعية لجعل هذا المفهوم مرئيًا ، عن طريق الأمثلة الهامة لسلوك القيادة التشاركية لتحمل المسؤولية الجماعية ، ومشاركة القوة لتحفيز الشركاء في العمل الجماعي التعاوني ، وتشكيل الأنشطة الجماعية للمشاركة في حل المشكلات.

وقد اشار (Zhu&Johnson,2018:837) ان القيادة التشاركية، والتي يتم تعريفها بجدارة على أنها "فريق ناشئ الظاهرة يتم بموجبها توزيع الأدوار القيادية والتأثير بين أعضاء الفريق " ذات أهمية خاصة للباحثين نظرًا للتواجد في مجموعة متنوعة من المهن وإمكانية تماسك نتائج العمل الجماعي والأداء. علاوة على ذلك فإن بناء القيادة التشاركية ونهجها تتداخل مع مجالات القيادة الأخرى مثل القيادة الجماعية والقيادة التوزيعية. ولا بد من معرفة اوجه التشابه والاختلافات في الكثير من المجالات للتحقق منها كأشكال للقيادة التشاركية بدلاً من بعض الانواع القيادية ومنها القيادة البديلة.

بينما يرى (Wu et al. 2020:51) ان القيادة التشاركية تسلط الضوء على ظهور القادة داخل المجموعة ويفحص كيفية تقسيم القيادة بين أعضاء المجموعة أو أدائها بشكل جماعي وان القيادة المشتركة لا تزال نهجا جديدا نسبيا لفهم وظائف المجموعة ، وان هذا المفهوم أمر حتمي للبحث في المستقبل في مجالات القيادة وتنمية المهارات القيادية. وإن وضع تصور للقيادة المشتركة يتوقف على كيفية يمكن للفرد فهم وجهات النظر الخاصة بالقيادة.

بينما وضع (Pardo et al. 2012:1845) تعريفا للقيادة التشاركية بأنها مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال بمشاركة فعالية عن طريق تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل، والتعاون البناء، والتخطيط السليم وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة. كما تعد بأنها نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مع منحهم السلطات والصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا بأقل وقت وجهد ، وبأقل تكلفة مادية وبشرية ، وبأكثر فاعلية ، كما اشار بانها ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

واوضح (Denis et al. 2012:224) ان القيادة التشاركية تتألف من الجوانب الرسمية وغير الرسمية اما الجوانب الرسمية فهي إشراك المديرين المعيّنين الذين لديهم إذن خاص بالمنظمة، ويوضح الشكل الرسمي العلاقات بين المديرين إما هرمية أو غير هرمية ، وتحدد الرسمية تقسيم المهام بينهما إن وجدت. اما الجوانب غير الرسمية تتعلق بكيفية مشاركة كوكبة مشتركة في عمل ما في الداخل بين المديرين وخارجيًا فيما يتعلق بالآخرين في منظمة. وبالتالي ، فإن القيادة الإدارية التشاركية مدمجة رسميًا في المنظمة.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

واكد (Chiu et al. 2016:3) ان لتحقيق الممارسات المبتكرة في مكان العمل ، بدأت المنظمات في فحص نماذج أحدث وذات مرونة للقيادة والتمكين. عن طريق اعتماد أساليب جديدة لإشراك الموظفين في عمل المنظمات مع توفير بيئات مستقرة وأمنة من الناحية التنظيمية من أجل الازدهار والنمو. ويؤدي وجود مثل هذه الممارسات الى بيئة عمل أكثر ابتكارًا وإلى تحقيق النجاح في المستقبل داخل مكان عمل دائم التطور عن طريق زيادة مقدار الإبداع الذي يحفزه التعاون. ومن بين هذه الأساليب الأكثر ديناميكية ، القيادة المشتركة ، والتي يُفترض أنها تحسن بشكل كبير من فعالية الفريق وتؤثر بشكل إيجابي على مقدار الثقة والتماسك ومفيدة للاستكشاف بسبب فوائدها المحتملة للأداء التنظيمي.

وقد بين (Stagnare&Piotroski,2013:224) ان مفهوم القيادة التشاركية يؤشر بانها اسلوبا يمتاز بالتعقيد ويقوم على عمليات التأثير والترابط بين اعضاء الفريق ، لذا فقد تعددت اسهامات ووجهات نظر الكتاب والباحثين لهذا المفهوم ويشير جدول (5) إلى بعض تلك الاسهامات بحسب تسلسلها الزمني وكالاتي:

ت	الباحث	المفهوم
1	<b>Carson et al, 2007 : 1220</b>	أنها خاصة فريق ناشئة تنتج عن توزيع تأثير القيادة عبر أعضاء الفريق المتعددين.
2	<b>Luther &amp; Bruckman,2008:344</b>	انها وسيلة اقناع المرؤوسين والتأثير عليهم من اجل تحقيق هدف مشترك.
3	<b>Bolden, 2011: 252</b>	هي أسلوب قيادة يوزع المسؤوليات على نطاق واسع بحيث يقود الأفراد داخل الفريق والمؤسسة بعضهم البعض.
4	<b>Bergman,2012:21</b>	هي مشاركة عضوان أو أكثر في قيادة الفريق في محاولة للتأثير على الأعضاء وتوجيههم لزيادة فعالية الفريق إلى أقصى حد.
5	<b>Hoch, 2013:162</b>	هي المواقف التي يشارك العديد من أعضاء الفريق في القيادة ويتسم باتخاذ القرارات التعاونية.
6	<b>Wang et al. 2014:181</b>	بانها ملكية فريق ناشئة للتأثير المتبادل والمسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق ، اذ يقودون بعضهم البعض نحو تحقيق الهدف.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

بانها ظاهرة جماعية ناشئة وديناميكية حيث يتم توزيع الأدوار القيادية والتأثير فيما بين أعضاء الفريق.	<b>D'Innocenzo et al. 2016:5</b>	7
هي قدرة الموظفين المختلفون بسن أدوار القائد والتابع في نقاط زمنية مختلفة.	<b>Lord et al.2017:435</b>	8
يشارك كل عضو في الفريق في وظائف قيادية ويقبل قيادة زملائه.	<b>Aubé et al.2018:199</b>	9
هي عملية تأثير ديناميكي تفاعلي بين الأفراد في مجموعات.	<b>Sweeney et al.2019:115</b>	10

جدول (5) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة التشاركية

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة.

وحسب ما جاء بالجدول (5) فان جميع مفاهيم القيادة التشاركية تستلزم ممارسة "توزيع الادوار واتخاذ القرارات التعاونية بين مجموعة من الموظفين بدلاً من جعلها مركزية في أيدي فرد واحد يعمل في دور واضح لرئيس مهيم". مع تعقيد وغموض المهام التي تواجهها الفرق. ويتم تحديد القيادة المشتركة على أنها النموذج الأمثل للقيادة عند مواجهة الخصائص المعرفية للاعتماد المتبادل والإبداع والتعقيد. وبالتالي ، أصبحت القيادة المشتركة شائعة بشكل متزايد في الفرق حيث يظهر العديد من أعضاء الفريق كقادة ، خاصة عندما يكون لديهم المهارات والخبرة والمعرفة التي يحتاجها الفريق.

ويرى الباحث ان القيادة التشاركية هي نوع من انواع القيادة الأفقية التي تعمل بطريقة ديناميكية ولها تأثير تفاعلي بين الاعضاء لغرض تحقيق اهداف المجموعة او التنظيم. كما يمكن تفسير التحول في هذا النموذج الأكاديمي عن طريق النظر في صعود الدراسات حول العمل الجماعي الذي اصبح مهماً بشكل متزايد في أدبيات مكان العمل حيث تدرك العديد من المنظمات الفوائد التي يمكن أن يجلبها العمل الجماعي. وبالتالي تعد المنظمات أنه من المهم التحقيق في فعالية الفريق والعناصر التي تزيد من الاداء المتميز.

### ثانياً :- اهمية القيادة التشاركية

اشار (Victor&Somehagen,2015:29) الى ان القيادة التشاركية في الفكر الاداري تعد العامل الاكثر اهمية في اداء الفريق عن طريق عدة نظريات قديمة توضح مفهوم واهمية القيادة التشاركية وهي (نظرية السمات ، ونظرية السلوك ، ونظرية الموقفية) اضافة الى النظريات الحديثة مثل(نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الكاريزمية) وقد ركزت الدراسات عبر العقود الماضية على مفهوم القيادة العمودية والتي تعكس مسك زمام السلطة من قبل شخص واحد في الهيكل التنظيمي.

ويعد اتجاه القيادة التشاركية حسب (Lythreatis et al.2019:6) من الاتجاهات القيادية الحديثة التي اهتم بها الباحثون في وقتنا الحالي، والتي تؤثر تأثيرات إيجابية على تماسك المنظمات ونشاط الموظفين فيها حيث تكون قدرة القائد في التأثير على الموظفين داخل المنظمات المختلفة، عن طريق اشراك القائد للموظفين في المنظمات بعملية اتخاذ القرارات الادارية، وفي التخطيط لأهداف المنظمة، ومنح الموظفين الصلاحيات في المهام المختلفة.

وقد اكد (Bilal et al. 2019:138) بأن اهمية القيادة التشاركية تظهر في انها نابعة من اهمية دورها في تحقيق الاهداف التنظيمية عن طريق القدرة على التأثير بالمرؤوسين واشعارهم بأهميتهم واقامة علاقات انسانية طيبة بين القائد وبينهم.

وقد اصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المنظمات والادارات الاكاديمية، وذلك لكثرة اعباء العمل ، والمسؤوليات الملقاة على عاتق القائد ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الانجاز وتحقيق الاهداف دون مشاركة المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال ، ويعد اسلوب التشاركي من ابرز عوامل نجاح القيادة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

بينما اكد (Zhou et al. 2017:430) أن اهمية القيادة التشاركية تبرز عن طريق مشاركة المعرفة لتعزيز التفكير الإبداعي فإننا نقترح أن تتضمن القيادة التشاركية تفاعلات اجتماعية تؤكد على أهمية التفكير الابتكاري والتي ترسل معلومات اجتماعية إلى بيئة الفريق تشير إلى أهمية الابتكار داخل الفريق. كما تحتوي القيادة التشاركية على ذخيرة الفريق الأوسع والتي تؤدي إلى قيادة أكثر فاعلية من الفردية حيث تعزز نتائج الفريق وتكون مرتبطة بالسلامة النفسية.

بالمقابل يرى (Zhang et al. 2012:749) ان القيادة التشاركية توزع مهام العمل بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المنظمة لاسيما عن طريق اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء ومنحهم الصلاحيات لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب وتزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

المنظمات العالمية. كما أثبت تطبيق أسلوب القيادة التشاركية نجاحه حتى في المنظمات القائمة على مبادئ القيادة التقليدية، مثل المنظمات العسكرية والأمنية. وتعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة حيث تلبي احتياجات المنظمات المتقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمسؤوليات أكثر مما كان متوقفاً، وذلك لما تحققه من ولاء، وثقة، واحترام متبادل بين الموظفين ومرؤوسيهـم.

وبين (Ashauer&Macan,2013:544) الى ان القيادة التشاركية تعد ذات أهمية كبيرة للمنظمات إذ إنها توفر رؤى في تطوير المهارات الإدارية والمواقف والاستراتيجيات لتعزيز الإبداع في مكان العمل. ويعد التعلم الجماعي جانباً مهماً آخر لإعداد المنظمات للاستجابة لتحديات العصر الحالي، التي أنشأتها التطورات التكنولوجية والعولمة وزيادة الاستجابة الاجتماعية والبيئية ، إضافة الى أن القيادة التشاركية لها العديد من المزايا التنظيمية، فأنها تقلل من معدل دوران الموظفين أو معدل تناقصهم لأن الأفكار يتم تعظيمها وتقليل الاختناقات إلى الحد الأدنى، وبالتالي تتحسن جودة الإنتاج و (في صناعات معينة) أوقات الإنتاج أو المعالجة يتم تقليلها.

واوضح (Huang et al. 2010:125) بان القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة إذ تسهم في توليد مشاعر التمكين للموظفين وتهتم بالتأثير والإقناع الشخصي عن التهديد والتخويف للأخرين، وتعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين ويكون هدفها الأساسي احترام شخصية المرؤوسين وتركز على العلاقات الإنسانية وتمنح الموظفين حرية الاختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف وتساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية، وتنمي القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموظفين وتعزز لديهم روح التعاون، وتعطي حرية الاتصال والتواصل وتحفزهم على الأداء الجيد، باعتبارها قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التفاف الموظفين حول قائدهم ، وإلى زيادة ولائهم وانتمائهم.

بينما اشار (Mintari&Shabri,2020:29) ان اهمية القيادة التشاركية تساهم في رفع مستوى اداء الموظفين، وحل مشكلات العمل تسمح المنظمة بتنظيم اللقاءات الإدارية بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار، وتكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم ، وزيادة الروح المعنوية كما تساهم في وضوح الرؤية، وحل الخلافات بشكل فعال، وتنمية الالتزام، وتحمل المسؤولية وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات التي يتم تنفيذها في المنظمات.

ومما سبق يرى الباحث ان الأهمية البالغة للقيادة التشاركية تتضح في المنظمات بما فيها المنظمات الأكاديمية إذ تعمل على تطوير أدائها وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل لتساعد على تحقيق الاداء المتميز.

### ثالثاً :- خصائص القيادة التشاركية

يرى (Serban & Roberts, 2016:182) ان خصائص القيادة التشاركية يمكن تحديدها في اثرها الايجابي على اداء الفريق ، ومع ذلك فان المشكلة تكمن في عدم فهم كيف يتم انشاء القيادة التشاركية مما يؤثر سلبيًا في تقديم المنظمات للأداء المتميز. اذ يوجد ادلة تشير الى ان القيادة التشاركية ترتبط بشكل ايجابي بالثقة والالتزام التنظيمي والعاطفي والترابط وابداع الفريق ومشاركة المعرفة والرضا عن المهام.

بالمقابل اشار (Kim&Hun,2019:3) ان بعض خصائص القيادة التشاركية في قدرتها على تحديد الاهداف وسلوك تقديم المكافاة ، وتحديد الاولويات ، وادراك المهام ، وزيادة ثقة الفريق والقدرة على ادارة الصراع وادراك المهام. كما تحافظ على نفس وجهة النظر القائلة بان القيادة التشاركية هي مورد استراتيجي غير ملموس وهي امر اساسي لأداء الفريق.

ويرى (Zhu et al. 2018:837) انه من الضروري ان يمارس الأعضاء الأدوار القيادية في الفرق ويضيفون قيمة أكبر للنتائج التنظيمية في شكل أداء جماعي لأنهم يظهرون التزامًا عاليًا تجاه فريقهم ويخططون بذكاء ويستمعون لبعضهم البعض بعناية، بالمقابل فان المنظمات يجب ان تتكيف اعمالها مع الظروف الحالية عن طريق القيادة التشاركية باعتبارها السلوك الموجه نحو الهدف وعملية الفريق حيث يشارك أعضاء الفريق في القيادة في الوقت نفسه والتراصف حول تحقيق الاهداف والاستراتيجيات كصنع القرار ، وادارة العمليات وممارسة الادوار القيادية لتحقيق الاهداف الجماعية.

واكد (Carson et al. 2007:1221) ان الابحاث تشير الى وجود بعض الخصائص التي يمكن ان تسهل ظهور القيادة المشتركة في المنظمات منها وجود بيئة عمل داخلية ايجابية تهدف الى تحقيق الهدف والغرض المشترك اضافة الى الدعم الاجتماعي وايصال صوت الموظفين والتي تؤدي بالنهاية الى تطوير اساليب وسلوكيات القيادة التشاركية في عمل المنظمات.

واوضح (Boldn et al. 2009:259) ان هذا النوع من القيادة له ثلاث خصائص رئيسية إنه منتج شائع يظهر نتيجة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ، وليس له حدود محددة ويمكن إعادة إنتاج ممارسات القيادة مع الجهد المشترك لجميع الموظفين. عن طريق ممارسات القيادة المشتركة يتم الكشف عن مواهب الموظفين المخفية.

بينما يرى (Lee et al. 2018:71) انه يمكن للموظفين التغلب على حدودهم الخاصة ، عن طريق التركيز على التفاعل بين القائد والموظفين. بالمقابل تؤدي المشاركة والسلوكيات التفاعلية للموظفين في المنظمة إلى

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

زيادة قدراتهم الفردية والجماعية ويمكن أن يوفر الكشف عن القدرات العالية والمواهب الخفية للموظفين فوائد كبيرة للمنظمة. ان أحد الجوانب المهمة للقيادة التشاركية هو ضمان مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات في المنظمة.

ويمكن ان يذهب الباحث مع هذه الافكار بان الموظفين الذين يشاركون في هذه العمليات سيكونون أكثر فاعلية في الأنشطة الجماعية لأنهم سيختبرون الفرص والصعوبات التي تواجه المنظمة بشكل مباشر.

واشار (Hoch&Kozloski,2014:393) بان القيادة التشاركية تمتلك مهارات مكملة لبعضها البعض. وفي الوقت الحاضر أصبحت هذا النوع من القيادة مهمة ذلك لأن بناء قيادة تشاركية كفوة للعمل في المنظمات هو استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.

بالمقابل سيزيد الأعضاء من استعدادهم لمشاركة الفريق حول مسؤوليات القيادة ، مثل تقديم اقتراحات لتحسين فعالية الفريق وكفاءته أو مشاركة خبراتهم في العمل وتقديم أفكار لمساعدة بعضهم البعض فيما يتعلق بمهام العمل والأهم من ذلك يدور حول تزويد الموظفين بفرص المشاركة التي تخولهم لاتخاذ مبادرات في مسؤولية القيادة التشاركية.

وقد بين (Smith et al. 2018:617) ان مناخ المشاركة في بيئة العمل والتي يشعر فيها جميع الموظفين بشكل متبادل يتميزون بأنهم : (1) يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات (2) قادرون للوصول ومشاركة المعلومات التي تمكنهم من المشاركة والعمل بفعالية داخل المنظمة (3) المقدمة مع التدريب والفرص لتحديث معارفهم و (4) يكافأ لتحسين النتائج التنظيمية عن طريق المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات والتدريب.

من خلال ما تقدم يرى الباحث بان اهم الخصائص للقيادة التشاركية انها تقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض الاحترام عليهم دون تسلط ودون عنف ، فهي تتسم بالمرونة وتشجع المبادرات وتحترم الافراد مهما كانت مراكزهم ، وتشجع على الإبداع ودفع الموظفين لتطوير أنفسهم بمنح فرص النمو المهني والوظيفي لكل فرد، كما يتسم هذا النمط بتجديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال ، إلا أن ذلك يتوقف على ثقة المرؤوسين بالقائد وثقة الموظفين بعضهم ببعض.

### رابعاً :- التحديات التي تواجه القيادة التشاركية

اوضح (Derue&Ashford,2010:25) من أجل أن تواكب الهياكل القيادية البيئة الاقتصادية الدينامية والمعقدة بشكل متزايد ، يجب أن يكون القادة التنظيميون قادرين على تحويل السلطة والسيطرة على الموارد القيمة للآخرين في المنظمة. وبالتالي ، فإن التخلي عن السيطرة هو منطلق القيادة التشاركية. ومع ذلك ، فإن

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

النظرية والبحث حول التسلسل الهرمي الاجتماعي والقيادة والسلطة تشير جميعها إلى أن التخلي عن السيطرة على الآخرين قد يكون صعبًا.

ويرى (Wadel,2018:236) أنه غالبًا ما يُبنى التفاعل التعاوني على الثقة. وينطوي وضع الثقة في الآخرين دائمًا على خطر ألا يتصرف الأشخاص الموثوق بهم كما هو متوقع. غالبًا ما يكون هناك احتمال بحدوث شيء غير متوقع عند التفاعل مع أشخاص آخرين والذي سيكون له تأثير على التفاعل والثقة بين الأطراف المعنية. وقد تنطوي القيادة التشاركية على تحديات عدم نجاح القادة في تحقيق التفاعل الضروري للقدرة على القيادة التشاركية ، وهناك دائمًا تحديات أخرى تتمثل في أن التفاعل بين القادة سيفشل بطريقة أو بأخرى.

كما ترتبط هذه المخاطر بتحديات تفاعلية مختلفة مرتبطة بالقيادة التشاركية. يؤكد مساعدا المديرين في الجهة الحكومية على العديد من التحديات في قيادتهم التشاركية ويشددون على أنه غالبًا ما يكون من الصعب إيجاد الوقت للاجتماع وأن يكون لديك الوقت الكافي للتفاعل المطلوب. لاحظوا أنه في بعض الأحيان يكون من المرهق مناقشة العديد من القضايا مع المساعدين ورؤساء الأقسام بصورة دورية.

وفي السياق نفسه اشار (Mtchell&Boyle,2020:4) ان هناك أيضًا بعض التحديات التي تتمثل في حدوث ارتباك قد ينشأ فيما يتعلق بالتقسيم غير الرسمي للمسؤوليات ، ونتيجة لذلك يمكن أن تقع بعض الحالات السلبية في تقديم الاداء. وأن البقاء على القرارات الموحدة في الحالات التي يختلفون فيها يمكن أن يكون أمرًا صعبًا للغاية. كما أنهم يرون خطرًا كبيرًا يتمثل في نشوب نزاعات وصراعات على السلطة تتعلق بالقيادة التشاركية في المواقف التي لا يتدخل فيها القادة في نفس الاتجاه ، وخلق البلبلة بإرسال رسائل مختلفة الى الموظفين.

فيما يرى (Sinha et al. 2021:651) انه قد تزداد العديد من التحديات التي يمكن أن تنشأ في القيادة التشاركية في المواقف التي لا يمكن التنبؤ بها ، وتشمل أحداثًا غير متوقعة يكون فيها التواصل والتفاعل غالبًا أكثر تحديًا ، مما يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر. على الأقل ، هذا يتعلق بتحديات اتخاذ القرارات اللازمة بسرعة. عند حدوث حدث غير متوقع ، وقد تتغير فرص تبادل المعلومات والتحدث عن الأشياء ، ومن ثم يمكن أن تتغير أيضًا طبيعة التفاعل. لذلك تزداد احتمالية أن ينقل القادة رسائل مختلفة ويظهرون وكأنهم غير متوافقين مع بعضهم البعض ، مما يجعل من الصعب على القادة تحقيق التفاعل المحترم بينهم والذي يكون ضروريًا للحفاظ على ثقة بعضهم البعض.

وذكر (Van Knippenberg,2020:9) انه يجب التركيز على جودة الأداء عن طريق التركيز على المثابرة لتقديم التميز والابداع في الاداء ، لأنها تحفز الموظفين في النظر إلى ما هو أبعد من الروتين الوظيفي من اجل فرص الأداء المتفوق.

واوضح (Toegel& Jonsen ,2016 :152) ان فكرة القيادة التشاركية فكرة جيدة وقد تكون مفيدة للمنظمة بأكملها ، ولكن لا يوجد دليل عملي الى ان القيادة التشاركية تؤدي الى مزيد من الفعالية فضلاً عن ذلك لا يعرف الكثير عن معنى القيادة التشاركية وكيف يمكن تنفيذها وتحقيقها في المنظمات اذ ان التنفيذ الناجح لهذه المفاهيم المثالية للقيادة التشاركية في منظمات الاعمال قد تفشل الى حد كبير في تحقيقه توجد ايضا منطقة رمادية ايضاً حول اخفاقاتها وقيودها بسبب عدم التنفيذ الناجح لذلك تستحق القيادة التشاركية مزيداً من الاهتمام النظري والتجريبي ، كمنظور قيادة تحتاج المزيد من البحث وكذلك كنهج واعد لتشجيع الاستدامة التنظيمية مثل هذا العمل قد يكون الاعتماد على التأثير الذاتي للمرونة في القيادة العمودية.

ويرى الباحث بأن من أبرز التحديات التي يمكن تواجه عمل وسلوكيات القيادة التشاركية يتمثل في مدى قبول القيادات بفكرة التشارك في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ومشاركة المعلومات لان اغلب القيادات لديها الرغبة في التفرد بالسلطة ومسك زمام الامور وخاصة في منظمات الدول النامية التي تتميز فيها القيادات بأساليب البيروقراطية والتي هي محل خلاف بين الباحثين على مدى نجاح هذه الاساليب في مثل هكذا منظمات او التحول الى القيادة التشاركية والتي يمكن ان تتعارض مع ثقافة المنظمات والتوجه الحكومي في مقبولية هذه الانواع من القيادات وامكانية تطبيقها.

### خامساً :- المتطلبات الاساسية لنجاح القيادة التشاركية

اقترح (Evans et al.2021:42) ان المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية في المنظمة هي عن طريق الإيمان بضرورة قيادة الفرق بشكل جماعي من قبل جميع الأعضاء كذلك الإيمان بكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات القيادية حيث ان التوجيهات من قبل القائد والاستجابات من قبل الموظفين دلالة على الرضا الوظيفي إذ تؤدي القدرة والخبرة والمعرفة دوراً مهماً في القيادة التشاركية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

وحسب (Allison et al. 2014:34) فان اهم هذه المتطلبات هي :

1 – الرغبة والالتزام في لتغير : اتباع القيادة التشاركية في المنظمة يشجع العاملين على اعتماد التغير وايجاد حلول للمشاكلات التي تعترض عملهم ووضع رؤية واتفاقيات مشتركة والعمل على حل الخلافات بين القيادة والموظفين.

2- الاستثمار الامامي للوقت : يستغرق تطوير القيادة التشاركية وقتاً كبيراً مما تغير وتيرة ومدة الاتصال بين الموظفين وتحويل طبيعة ونوعية التفاعلات بين العاملين والادارة وتطوير النظم والهيكل التي من شأنها

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

الحفاظ على هذه التغيرات فإن الوقت الذي يقضيه مقدما يساعد المنظمات على الاستجابة بشكل اكثر فعالية وكفاءة.

3- الممارسات الادارية الاساسية : بدون اساسيات الادارة التنظيمية فإن تجربة المناهج البديلة للقيادة تنطوي على مخاطر وتشمل الاساسيات الاشراف المناسب والتواصل الفعال واتخاذ القرارات ووضع استراتيجية واضحة ونظم الادارة المالية السليمة والاليات المستمرة للتخطيط وتخصيص العمل.

4- المشاركة والانغماس : القادة في المنظمة لا يمكن ان يكونوا بمفردهم في العمل وانما هنالك موظفين ومدراء في الاقسام المختلفة في المنظمة ولا بد من اجتماع القادة مع الموظفين ضمن فريق الادارة بانتظام لمناقشة كيفية اشراكهم في القيادة وقد اصبحت مسؤوليات القيادة جزءاً من توصيف الوظائف التي تم مناقشتها في الاجتماعات الدورية لتقييم الاداء واصبحت جزء اساسي من تدريبات الموظفين الجدد .



شكل (2)

المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية

Source: Allison, M. I. C. H. A. E. L., Misra, S. U. S. A. N., & Perry, E. L. I. S. S. A. (2014). Doing more with more: Putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly,(34).

يوضح الشكل (2) المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية والتي تسلط الضوء على افكار الموظفين وعن ذواتهم وعن ادوارهم كقادة تنظيميين وما يحتاجون اليه من سياسات وانظمة وتواصل اجتماعي مع المنظمات الاخرى وكيفية تطوير مهاراتهم الجديدة للوفاء بتلك الادوار على وجه الخصوص مسؤوليتهم تحدد خلق ثقافة المشاركة والانغماس في جميع المجالات. والتأمل الذاتي لبناء مهاراتهم القيادية اتاحت هذه المهارات والادوات الى جميع الموظفين .

### سادساً :- ابعاد القيادة التشاركية

في ضوء اطلاع الباحث على الادبيات الدراسات السابقة المتناولة موضوع القيادة التشاركية لاحظ ان معظم الكتاب والباحثين حددوا مجالات القيادة التشاركية بالأبعاد الاتية (تفويض الصلاحيات ،المشاركة في اتخاذ القرار ،المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية ) وحسب (Gyasi,2015:51)(الشمري واللقان،2018:70) (معمرى،2019:168) (الشمالي،2020:36) والتي تنسجم مع تطبيق هذه الدراسة.

### 1 :- تفويض الصلاحيات

يرى (Darwish & Al-shammari,2010:52) ان تفويض الصلاحيات في الأعمال الادارية نشأ نتيجة لزيادة الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها كبار المسؤولين الإداريين وصناع القرار في المنظمات والشركات. وبالتالي ، فقد أصبح من الصعب على المديرين وكبار المسؤولين أداء جميع الوظائف والقيام بجميع المسؤوليات بأنفسهم حتى لو كان لديهم مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة كما ان تفويض الصلاحيات يعطي كبار المديرين فرصة للتعامل مع مهام العمل الأكثر جدية بما في ذلك القرارات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

ويؤكد (Abu Rumman,2019:19) أن تفويض الصلاحيات لا يؤتي ثماره دون وجود نظام رقابة إداري داخلي يقيم العملية ويتخذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات وكذلك تساعد الرقابة الإدارية كبار المديرين على مراقبة أداء عمل المرؤوسين المفوضين بالسلطات ويتم ذلك فقط مع توافر الوسائل اللازمة للاتصال الشخصي بين كبار المديرين والمرؤوسين الممنوحين تفويض الصلاحية لأداء المهام.

وبين (Zhang et al,2017:3) أن الإدارة العليا مسؤولة عن الاوامر الادارية وأيضاً تفويض بعض الصلاحيات للموظفين والاحتفاظ بالسيطرة الشاملة على أنها وسائل حديثة لتحقيق النجاح التنظيمي. وان

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

التفويض هو نقل المسؤولية الى المرؤوسين لأداء مهمة محددة أو لاتخاذ القرارات في مجال نشاط عام ومحدد. كما ان تفويض المسؤولية يمكن أن يكون فعالاً فقط إذا كان الشخص الذي يتم تفويضه له القدرة الكاملة لتحمل مسؤوليته حتى الوصول إلى نتيجة منطقية. ولكي يكون التفويض فعالاً يجب أن تأتي معها السلطة. لذلك فان مبدأ المنظمة يؤكد ذلك التفويض الفعال الذي يتوقف على الافتراض الكلاسيكي بأن لا يجب على الموظف أن يكون مثقلاً بالأعباء وبالتالي ينبغي للمسؤوليات يتم دفعها إلى أسفل الخط قدر الإمكان بما يتفق مع مهارة الموظف.

ويرى ( Ali et al:2021) أن تفويض الصلاحيات يسهم بشكل فاعل في تنمية مهارات القيادة البشرية وتعزيز العلاقات الإنسانية ، ورفع مستوى إدارة الوقت ومهارات الإدارة كما ان زيادة تفويض الصلاحيات يعطي زيادة في الثقة لاستكمال العمل التدريبي وتحقيق النتائج والإنجازات الطيبة حيث يهدف أيضاً إلى تشجيع الاستخدام المناسب والفاعل للموارد البشرية والمالية وإنشاء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة وعلية تعزيز الأداء بشكل عام. كما أنه ينطوي على تنمية قدرات وإمكانيات القادة خاصة القيادات الوسطى والمباشرة، ولا يمكن القيام بذلك إلا عن طريق تفويض الصلاحيات. حيث تتضمن القيادة الفعالة عملية التأثير على أنشطة الآخرين تجاه تحديد وتحقيق الهدف. فضلا عن ان القادة الناجحون هم عادة المفوضين ذوي الخبرة للسلطة وهم أيضا يقدرّون أن تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات أمر جيد لأداة تحفيزية.

وقال (Ahmad & Tina ,2021:246) ان تفويض الصلاحيات هو عملية يقوم فيها القادة بتخصيص سلطتهم إلى الموظفين، حتى يتمكنوا من العمل وفقاً لواجباتهم ويكونوا قادرين على القيام بالمهام بفاعلية وكفاءة. يتم تنفيذ تفويض الصلاحيات كمحاولة لتحسين أداء الموظفين في المنظمة هناك عدة تقنيات محددة لمساعدة المديرين على تفويض الصلاحية بشكل فعال: تحديد الأهداف، والتأكيد على المسؤوليات والحقوق، وتوفير الحافز للمرؤوسين، وطلب إكمال العمل، وتوفير التدريب للمرؤوسين وتوفير الإشراف المناسب ومن المزايا المحتملة في التفويض تعزيز تعلم الموظف، وتنمية الموظفين وتطويرهم ، وبناء مهارات ومعارف الموظفين ، والمساعدة في زيادة الرضا الوظيفي.

ويرى (colombe et al , 2021:1-2) في سياق الابتكار المفتوح إلى أن المنظمات التي تشارك في الابتكار المفتوح تميل إلى تفويض الصلاحية على قرارات الابتكار حيث يؤكد على مزايا التفويض الكبير للسلطة على قرارات الابتكار حيث يسمح التفويض اتخاذ القرار للموظفين بالاستفادة من معلوماتهم الشخصية والروابط الاجتماعية لتحديد مصادر المعرفة الخارجية ذات الصلة ولإدخال هذه المعرفة إلى مصادر داخلية ان التفويض الناجح الذي يراها الموظفون تؤدي إلى التزام تنظيمي أكبر ورغبة في البقاء مع المنظمة وهي إحدى وسائل مكافحة دوران الموظفين .

ويرى الباحث ان التفويض الفاعل لا مفر منه في البيئة العالمية المتغيرة وخاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والإدارة ، التي جعلها إلزاميا على المنظمات لتدريب وتقييم الموظفين لإعدادهم بشكل أفضل لتحمل مسؤولية أعلى.

### 2 :- المشاركة في اتخاذ القرار

اوضح (Daniel,2019:14) ان مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار تعدّ عنصراً جديداً أساسياً في التنفيذ الناجح لأغلب استراتيجيات الاعمال وتؤدي دوراً مهماً في تحديد درجة المواطنة التنظيمية الجيدة. وقد أصبحت مشاركة الموظف في صنع القرار موضوعاً مهماً في ادارة الموارد البشرية ، وتعدّ أحد المكونات الرئيسة لصوت الموظف كما ويؤدي السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار إلى زيادة الحافز والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي.

ويرى (Lrawanto,2015:162) ان المشاركة في ممارسات اتخاذ القرار تعدّ أمراً حيوياً لأن المنظمات تواجه تحدياً جديداً في المهام التنافسية التي تتطلب مستويات أداء أعلى. وان مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تمكن الموظفين من الشعور بالوعي وبالمساهمة في الأداء التنظيمي ، وتزيد من الحافز الذي يؤدي بدوره إلى فاعليتهم ومشاركتهم في الاداء المتميز.

ووفقاً (Lke et al.2017:934) تعد مشاركة الموظف واحدة من العديد الأشكال الحالية في عملية صنع القرار في مكان العمل. ويعمل القادة على تشجيع والسماح بدرجة عالية من مشاركة الموظفين والاستقلالية وهي تهدف إلى زيادة التزام القوى العاملة وإضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل مع النية لتحسين أداء العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الجيدة.

وادت عملية المشاركة في اتخاذ القرار حسب راي (Oluatoyo et al.2017:195) إلى زيادة مرونة الموظفين اضافة الى تنمية المؤهلات والمهارات اللازمة لتأمين الوظائف في المنظمات. عكس ما كان في السابق من عدم سماع صوت الموظفين اضافة الى الأمور المتعلقة بجداول عملهم في المنظمات ولكن مؤخراً ازدادت الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وكانت مشاركة الموظفين مجال اهتمام الأكاديمي واسع.

واشار (Ezeanoluc&Ezeanyim,2020:114) في ان مشاركة الموظف تتمحور في عملية اتخاذ القرارات وحول بناء بيئة مواتية يمكن للموظفين أن يمتلكوا فيها التأثير على الإجراءات والقرارات التي تؤثر على تقديم الاداء الافضل. وهذا يجعل فريق الإدارة أكثر استباقية في تلبية احتياجات الموظفين الذين يعتبرون أعظم أصول المنظمة. لقد استشهد باحثو الإدارة التطبيقية بفوائد عديدة للإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وفي المبادرات التنظيمية. وهي تشمل تعزيز القدرة في اتخاذ القرارات الإدارية ، والمواقف الايجابية في العمل ،

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

ورفاهية افضل للموظفين ، وتكلفة تشغيلية أقل عن طريق تقليل نسبة الضياع في الوقت ، وتقديم اداء متميز للموظفين في جميع أقسام الأعمال.

وقال ( Alka&Apurva,2020:996) ان توزيع العمل بين الفريق لإنجاز المشروع ويتشارك أعضاء الفريق وظائف القيادة عن طريق الإجراءات الموزعة وهناك تبعية متبادلة بين كل عضو في الفريق لإكمال الوظيفة. إن قيمة خبرة الأعضاء هي خاصية مهمة للفريق حيث يتم إعطاء قيمة لكل عضو في الفريق لمعرفته وخبراته الفريدة. وتتضمن فرص اتخاذ القرار في الواقع للقائد السماح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار المشترك وتؤدي ردود الفعل من أعضاء الفريق دوراً مهماً في تحقيق الهدف. ان العمل عن طريق توافق الآراء يعني أن القرارات الهامة يتم اتخاذها بشكل مشترك.

ويرى الباحث ان عملية المشاركة اتخاذ القرارات في المنظمات لها اهمية كبيرة لأنها تحول الافكار إلى أفعال ويمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي بسبب انه يتم اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين وتحت الخطر والتهديد المنظمي. كذلك ان عملية المشاركة اتخاذ القرار تعتمد إلى حد كبير على المعرفة والخبرة والمهارات والمواقف والقيم وما إلى ذلك من عملية المشاركة اتخاذ القرار.

### 3:- المشاركة في المعلومات

اشار (Lee et al,2019:56) انه في الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم اصبحت المنظمات بحاجة إلى تشجيع الموظفين ليكونوا مبتكرين في تقديم الخدمات من أجل البقاء والمنافسة. وان التعزيز المستمر للكفاءة وذكاء الموظفين أمر حيوي في إنشاء قاعدة معرفية قوية والملكية اللازمة لتطوير مكانة المنظمة في السوق.

واوضح (Alola et al,2019:11) في الحقيقة قامت العديد من المنظمات بالاستثمارات في تنسيق المعرفة داخل المنظمة عن طريق مشاركة المعلومات والمعرفة ونظم الإدارة من أجل الاستفادة الكاملة من الجماعية لمعرفة الموظفين في حين تقبل العديد من المنظمات الابتكار كأداة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية ركز معظمها بشكل أساسي على ابتكار المنتج وتقديم الخدمات. كما يجب أن يكون موظفو الخدمة مبدعين ومبتكرين للتأكيد من أن منظماتهم قادرة على المنافسة والبقاء على قيد الحياة.

وبين (Hanif & Shao,2018:103) ان تقاسم المعرفة يعكس "التواصل الاجتماعي للثقافة الذي ينطوي على تبادل معرفة الموظف وخبراته ومهاراته من خلال كل قسم أو منظمة اذا كانت المعرفة صريحة أو ضمنية أو الشخصية كلاهما عرضي ومشاركة تقليدياً بين الموظفين بشكل مناسب". ويرى الباحث ان المنظمة يمكنها تنشيط المشاركة لتبادل مشاركة المعلومات بين مجموعات الموظفين داخل المنظمة ومن المتوقع أن تقدم المنظمة ككل أفكاراً غير مستخدمة.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

ويرى (Phong & Lei,2018:523) ان إدارة مشاركة المعلومات تضم ثلاثة من الأساليب الحاسمة التي هي (شراء ومشاركة و تطبيق) يجب أن تقدم المنظمات ضمانًا بالحصول عليها ، من اجل تبادل المعلومات.

بالمقابل اكد (Cai et al.2018:286) بان تقاسم ومشاركة المعلومات يحدث فرقا بين الموظفين لخلق المزيد من الأفكار عن طريق التأثر بأفكار أخرى. هذا يأتي في وقت أكثر قابلية للتحقيق وقابلة للتطبيق الأفكار كما وان المنظمات الناجحة مطلوبة لتكون لديها القدرة لالتقاط وتخزين ومشاركة المعلومات لإنجاز ميزة تنافسية. وقد تكون مشاركة المعلومات هي المفتاح الأساس الذي يمكن للإدارة الاستفادة منها لتنسيق عمل منظماتهم. فضلاً عن ان تقاسم المعلومات هو الفوز بالمعايير في شركة ، وهناك المزيد من الانفتاح للقادة للبحث على العديد من الحلول والاستنتاجات المقترحات والأفكار والبيانات من الموظفين عند بناء الاختيار التشاركي للقائد.

ويتشارك الباحث مع هذا الطرح بان التشارك بالمعلومات له علاقة إيجابية مع القيادة لشرح تبادل المعرفة كما ذكر ان تقاسم المعرفة كتوفير معلومات المهمة ، وتطوير الأفكار غير المستخدمة وتفعيل السياسات والاستراتيجيات والذي ينصب بدوره في مصلحة المنظمة.

ويقترح (Bolesani &Bratianu,2017:235) بان تحدث مشاركة المعلومات عندما يطلب من الأشخاص الآخرين مشاركتهم في المعرفة التي تساعدهم في المستقبل على اكتساب مهارات جديدة و لتطوير الكفاءات من الآخرين. كما ان مشاركة المعلومات لا تؤدي فقط إلى زيادة قدرة المنظمة على مشاركة المعلومات والإشراف عليها ، ولكنها توفر أيضًا حلاً لاكتسابه ميزة تنافسية. لذلك ، كلاهما له علاقة إيجابية مع بعضها البعض. اي إذا زادت مشاركة المعلومات فسوف تتحسن الميزة التنافسية.

ويرى (Hanif et al.2020:98) يتطلب الاحتفاظ بالمعلومات داخل المنظمة وجود الفهم المناسب للمتغيرات السلوكية للشخص التي تؤثر على الاحتفاظ بالمعلومات الضمنية داخل المنظمة. إلى جانب ذلك يتمحور التركيز على الاحتفاظ بالمعلومات كجزء من عمل تقنية على تحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها وزيادة ميزتها التنافسية، ويعتقد أن المعلومات يجب أن يُنظر إليه صراحة على أنه أصل أساس للقدرة التنافسية.

ويرى الباحث إن أثر تبادل المعلومات والاحتفاظ بالمعرفة يساعد على تنمية مهارة الموظفين عن طريق وساطة للميزة التنافسية المستدامة والاعتدال في القيادة التشاركية والتأملات التي تكون قيمة لخلق فرص عمل جديدة ومن اجل ان تتميز إدارة المعرفة كممارسة للإنشاء والحصول على وتوزيع واستخدام معلومات لتعزيز التنفيذ التنظيمي.

#### 4 :- العلاقات الإنسانية

ترى ( Geoffrey.2021:102) ان في ظل البيئة العالمية المتغيرة وغير المتوقعة والتي تتميز بالتنافسية غير المسبوقة تحتاج المنظمات إلى أن تكون سريعة الحركة في سبيل تحقيق النجاح. ومن أجل الحفاظ على هذه الميزة يجب على المنظمات الصغيرة والكبيرة ان تكون أكثر مرونة من أجل البقاء والازدهار. اذ تعد العلاقات الإنسانية عنصر مهم للمنظمات في تعزيز وخلق المعرفة في المنظمة حيث لا يمكن إنكار الأهمية المتزايدة للمعرفة في الأداء والإنتاجية والربحية وإدارة الخدمات والميزة التنافسية.

ويرى ( Lawrence.2014:53) ان العلاقات الإنسانية تنطوي على التفاعلات الموجودة بين الموظفين سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، في كل من حياة العمل الشخصية للأفراد وتواصل المهارات. كما ان العلاقات الإنسانية هي الطرق التي يرتبط بها الموظفين ببعضهم البعض وكيف يعملون معًا في مجموعات خاصة في العمل، مما يرضي كل من الاحتياجات الفردية وأهداف المجموعة.

وقال ( Oktavirani&susi.2021:558) بان معدل دوران الموظفين المرتفع يمكن ان يؤدي إلى الإضرار بجودة المنظمة وقدرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة للموظفين. بالمقابل يمكن تقليل معدل دوران الموظفين إلى الحد الأدنى من قبل المنظمة بوضع استراتيجيات خاصة بتنشيط برامج العلاقات الإنسانية حيث تلعب العلاقات الإنسانية دورًا في تحفيز الموظفين الآخرين عن طريق إظهار المواقف والسلوكيات الجيدة اللازمة لدعم وتنفيذ استراتيجية الشركة التنافسية والوعي الذاتي وقبول الذات والتحفيز والثقة والإفصاح عن الذات وحل النزاعات.

واكد ( Gulyamova.2020:2) ان امتلاك العامل البشري والعلاقات الإنسانية من أهم الخصائص المميزة في المنظمات. فضلاً عن القدرة على التحدث مع الموظفين الذي بدوره لا يقل أهمية عن جودة الخدمة المقدمة حيث اذ يجب على القائد التحدث مع موظفيه كما يتوقعون منه وهذه إحدى طرق تحقيق النجاح في الأعمال التجارية. وان الإشارة إلى شخص ما كعامل رئيس في المنظمة أمرًا في غاية الأهمية ، لذلك من المهم جداً في الوقت الحاضر الانتباه إلى الموظفين كعامل رئيس لتطوير المنظمة ومن الضروري أيضاً تقديرهم واحترامهم والثقة بهم كمنتج.

واشار ( Sankar&Jeyakumaram.2019:1314) ان العلاقات الإنسانية في كل منظمة تعد مهمة جداً لتحقيق أهدافها. وقد استطاعت اغلب المنظمات من المحافظة بطرق مثالية من الحصول على فوائد متعددة للعلاقات الإنسانية حيث تعزز الثقة بين الموظفين والمنظمة إضافة الى ذلك فهي طريقة إيجابية لتحسين الأداء لأنها أحد العوامل التي تؤثر على مستوى أداء المنظمة.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

---

ويرى الباحث ان للعلاقات الانسانية اهمية كبيرة في المنظمات اذ انها تمثل احدى المرتكزات الاساسية للقائد التشاركي لأنه يعكس عملية التركيز على الجانب المعنوي للموظفين مع الاهتمام بخلق جو تعاوني لتنمية الدوافع والقبول النفسي وتقديم الاحترام والتقدير للموظفين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم بدورها على دراسة القرار واتخاذها بطريقة مناسبة.

## المبحث الثاني

### الاداء المتميز

## Excellence performance

### تمهيد

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المتميز بشكل خاص من المفاهيم الادارية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات على مختلف انواعها لأنه يرتبط ارتباط وثيقا بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. وان تحسين سمعة المنظمة عن طريق التميز في الاداء هو أمر أساسي وهدف يسعى اليه القادة في المنظمات التعليمية وغير التعليمية من اجل تحسين الاداء وتلبية الاحتياجات العلمية والاكاديمية. وقد تم بناء معايير على مجموعة من القيم الأساسية كجزء لا يتجزأ من عمليات المنظمات التعليمية بما في ذلك القيادة التشاركية الموجهة نحو التميز والتعلم التنظيمي والشخصي وتطوير المهارات الاساسية للموظفين لتقديم الاداء المتميز. وسوف يتناول الباحث المواضيع الآتية.

أولاً :- مفهوم الأداء المتميز

ثانياً :- أهمية الأداء المتميز

ثالثاً :- متطلبات الأداء المتميز

رابعاً :- خصائص الأداء المتميز

خامساً :- قياس الأداء المتميز

سادساً :- أبعاد الأداء المتميز

### أولاً :- مفهوم الأداء المتميز

إن مصطلح التميز (Excellence) فقد بدأ الاهتمام به كمفهوم في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حين قام Peters & Waterman عام (1982) بتأليف كتابهما المشهور بعنوان ( البحث عن التميز) In search of excellence والذي جاء كرد فعل نتيجة تميّز الشركات اليابانية منذ عقد الستينات والسبعينات، وقد درس كل منهما عددا من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل نجاحها على وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج الشركات الناجحة.

ويرى (Bron,2017:377) ان مفهوم الأداء المتميز يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين كونه يرتبط بنجاح الموظفين وتفوقهم والسعي إلى تحقيق اهداف المنظمة المستقبلية الموجودة في بيئة تحكمها المنافسة والتطورات التقنية الهائلة.

وقال (Fuller et al.2018:237) بان الأداء المتميز يعد احد المواضيع التي تم الاهتمام بها من قبل منظمات الاعمال بسبب انه يحقق الأهداف التنظيمية وتعزيز موقعها في بيئتها والتميز عن المنظمات وعلى الرغم من ان المنظمات قد تختلف في كيفية وصفها للأداء المتميز فأنها تشير عموما الى مدى جودة أداء الموظف في المهمة الموكلة اليه عن طريق ما يمتلكه من المهارات المحددة والمعرفة والسلوك والمواقف التي تمنح الموظف إمكانية فعالة في أداء المهام حيث يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها متطلبات الوظيفة اذ يكون لديه القدرة على توظيف تلك المعرفة والسلوك والمهارات مما يجعله ينجز اعمالا تتجاوز الحدود والمعايير التنظيمية.

واشار (Shamia et al.2018:3) ان الاداء المتميز يشير إلى قدرة المنظمة لتحقيق نتائج غير مسبوقه بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف السليمة والتخطيط والتقييم المستمر ناهيك عن دور الالتزام بهذا المفهوم سيؤدي إلى نجاح التنظيم في أكثر من مجال بما في ذلك الأفراد والعلاقات مع المنافسين.

اما بالنسبة (Wagner&Patzak,2020:385) فيرى ان الاداء المتميز يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المتميزون على تحقيق النتائج عن طريق الاستجابة الفورية لمتطلبات جميع المستفيدين بالإضافة إلى حاجة المنظمة للقياس وتحديد الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين وهذا يتطلب من المنظمة مراجعة سياساتها واستراتيجياتها ، وتوظيف خبراتها السابقة مع الزبائن وتضع أهدافاً مستقبلية على المدى القصير والمتوسط والطويل.

واكد (Ravichandran,2018:24) أن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها لضمان النمو والاستمرار والبقاء ، ولا سيما ان عملهم في بيئة تنافسية غير مؤكدة. ولكي تكون المنظمات

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

قادرة على معرفة موقعها التنافسي في هذه البيئات يجب عليها تقديم الاداء المتميز حتى يتمكنوا من زيادة حصتهم في السوق والعمل على استدامة خدماتهم.

وفي السياق نفسه اشار (Tallon et al.2019:220) لتحقيق التميز في الأداء ، يجب على المنظمات اتخاذ مجموعة من التدابير مع تطوير الاستراتيجيات التي تمكنهم من ذلك عن طريق المرونة والرشاقة التنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم بما يتناسب مع التطلعات والرغبات لعملائهم وتحديد القيمة المتصورة من جانبهم على أمل تمييزهم في تقديم الأداء للوصول إلى درجة الامتياز.

لذلك يرى (Darvishmotevali,2020:3) ان التميز في الأداء هو سلوك يحدث استجابةً لأمر معين لإنجاز مهمة سواء تم فرضها من لدن الآخرين ام تم تنفيذها بشكل عفوي. ويمثل التميز في الأداء في الوقت نفسه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في العديد من الجوانب مثل كمية ونوعية الإنتاج. ،

واوضح (Cheng et al.2020:97) ان التميز في الأداء يتطلب أيضاً توافر العديد من العناصر بما في ذلك اساليب وسلوكيات القيادة التشاركية والتي أصبحت أيضاً أحد الموضوعات المهمة لا سيما في الانتقال إلى اقتصاديات المعرفة والتطور التقني الذي شهده العالم يشمل جميع مجالات الحياة وقد تأثر بمنظمات الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبين (Hijjawi,2020:60) ان التميز في الاداء لا يقاس بعدد الأفراد العاملين ولا بكمية السلع وحجم الخدمات المقدمة ولا يقاس بتعدد فروع المنظمة، وانما هنالك عدد من الخصائص التي تتمتع بها المنظمات لتحقيق التميز مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة . وقد تعددت التعاريف للأداء بصورة عامة والاداء المتميز خاصة من وجهة بعض الكتاب والباحثين

فقد عرف (Wheeln&Hanger,2010:380) الاداء بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة. بينما اشار (Daved,2000:308) هي المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المنظمات المتمثلة بتحقيق أهدافها وغاياتها.

واوضح (Radhi&dekhil,2016:92) بأنه مقياس يقاس به قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق التوازن بين رضا المصالح وبين تحقيق الاهداف المنشودة.

اما فيما يخص الاداء المتميز فقد عرفه (Evans,2008:229) بانه ذلك الاداء الذي يمتاز بالمرونة والابداع والاشترك بالمعرفة والمهارة والتوافق مع التوجهات التنظيمية والتركيز على الزبون والاستجابة السريعة لتغيرات الاعمال ومتطلبات السوق. وسوف نستعرض مساهمات بعض الكتاب والباحثين لمفهوم الاداء المتميز وكالاتي :-

جدول (6) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم الاداء المتميز

ت	الباحث	المفهوم
1	(Pinar&Girard,2008:31)	يعرف الأداء المتميز بانه سعي المنظمات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشترك يسودها وضوح الهدف والحرص على كفاءة الاداء.
2	(Noe et al ,2009:329)	هو الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المنافسة لتحقيق اهداف المنظمة وديمومتها والحفاظ على ميزاتها التنافسية .
3	(Armstrong,2009:113)	هي الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين .
4	(Pathak,2011:8)	هو تطوير وتعزيز أنظمة وعمليات الإدارة في المنظمة لتحسين الأداء وخلق قيمة لأصحاب المصلحة وتحقيق التميز بما تفعله المنظمة ومن ثم تحقيق النتائج الممتازة .
5	(Qawasmeh et al,2013:8)	قدرة المنظمات على تجاوز التوقعات عن طريق الموظفين الممتازين .
6	(Arfman ،2015 :43)	هو وصف توجه وثقافة المنظمة نحو تحقيق الرضا لأصحاب المصالح المرتبطين بها على اساس العلاقة التبادلية التفاعلية وبإسناد ودعم قيادة ادارية متميزة ومستقلة لقدرات الموظفين داخل المنظمة.
7	(Fuller et al,2018:234)	يشير إلى مدى جودة أداء الموظف في المهمة الموكلة إليه عن طريق ما يمتلك من قدرات أداء عالية المستوى مثل المعرفة فوق المعرفية والمشاركة المهنية والوعي بالموقف والاستقلالية .
8	(Brooke,2018:73)	بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

هو أداة استراتيجية تساعد الشركات على الحصول على تحسين الجودة والميزة التنافسية في تحقيق أهدافهم.	(Ahmad,2019:1866)	9
وهو من اهم المؤشرات القياس للتقدم والنجاح والانجاز والتطوير والقدرة التنافسية لأي منظمة .	(Muslim&Bahtiar,2021:114)	10

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة.

نلاحظ من الجدول (6) بان التميز في الاداء اعلى مستوى من مستويات الاداء الاعتيادي الذي يمكن ان ينجزه الموظفون في المنظمة ، ويجب ان تركز المنظمة على التطوير المستمر لتحقيق الاهداف عن طريق امتلاك بيئة داعمة للنجاح مما يساهم في زيادة سمعة المنظمة. كما يعدّ الأداء المتميز نموذجاً مثالياً لنمو عمل المنظمات وتحسينها عن طريق تحديد نقاط القوة واستثمار الفرص عن طريق التخطيط الاستراتيجي الفعال لتحقيق التميز والمنافسة.

ويرى الباحث ان الاداء المتميز هو الاداء الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي كما يمثل حلقة من سلسلة الاداء الذي يعبر عنه بانه اكثر من مجرد انجاز متفوق ويتعلق بالموظفين الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة اليهم بشكل استثنائي.

### ثانياً :- أهمية الأداء المتميز

يرى (Jankal,2014:541) بان المنظمات تسعى الى التحسين المستمر لتحقيق النجاح على المدى الطويل ومواجهة التحديات التي قد تواجهها عن طريق التميز بالأعمال وتقديم افضل الاداء فضلا عن تقديم الافضل لتعزيز التفوق.

ووفقا (Ghali et al,2018:48) يعدّ التميز في تقديم الاداء من أكثر الأفكار الإدارية تقدماً ويعدّ أيضاً مفهوم الإدارة الحديث وواحد من أكثرها اهمية لتحقيق الأهداف الهامة لمنظمات الأعمال. بالمقابل فان التميز في الاداء هو القدرة على تقديم الخدمات إلى الآخرين بشكل مبتكر يتميز عن المنافسين الآخرين وهو عملية ديناميكية تسعى إلى تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى جودتها وان الشركات تسعى باستمرار إلى أساليب فعالة لإثراء إدارتها عن طريق الكفاءات والقدرات مثل إدارة الجودة الشاملة ، تخطيط موارد المؤسسات من بين هذه الأساليب المختلفة ، كانت إدارة الجودة الشاملة النهج الأكثر شيوعاً في العقدين الماضيين.

واكد (Woerkom&Bruijn,2016:276) ان التركيز على نقاط القوة لدى الموظفين من اجل الاستفادة من صفاتهم الفريدة للمساهمة في اهداف المنظمة والسماح بمزيد من التنوع في الطريقة التي ينفذ بها الموظفون وظائفهم لتكون ذات اهمية كبيرة للمنظمات التي تسعى للحصول على الاداء المتميز، لذلك يصبح الموظف الذي

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

يتم تشجيعه على اللعب بنقاط قوته مرئيا ومعروفا من قبل الزملاء والمديرين مما قد يؤدي الى صياغة وظيفة خاصة حول نقاط قوتها مما يجعل الاداء الوظيفي المتفوق اكثر جدوى.

وقال (Muslim&Bahtiar,2021:112-113) ان القادة يحتاجون إلى التميز ليكون لديهم مهمة واضحة لقيادة فريقهم وتحقيق الأهداف لأصحاب المصلحة والزبائن في المنظمة لان التفوق هو الأداء الأعلى والأكثر تميزاً. بالمقابل يجب على العديد من المنظمات ان تكافح اولا لتحقيق التميز في الاداء لتبرز اعمالها عن المنافسين الاخرين في السوق حيث يعد الاداء المتميز من اهم مؤشرات القياس للتقدم والنجاح والانجاز والتطوير والقدرة التنافسية لأي منظمة .

وفي السياق ذاته بين (Sharifa&Kamarul,2022:34) أصبحت بيئة الأعمال تنافسية للغاية ولم يعد كافياً أن تكون المنظمة جيدة ، فهي بحاجة إلى التميز في الاداء للبقاء على قيد الحياة ويستخدم التميز لشرح سياق التميز في الأعمال للإشارة إلى جودة الخدمة والعمليات غير العادية ، فضلاً عن العلاقة بين التشغيل ورضا الزبائن إذ إن التميز يساعد المنظمة على دمج أفضل الممارسات والمبادئ لتمكين المنظمات من الأداء بشكل أفضل.

ويرى (Lasrado,2020:5) بأن هناك بعض العوامل في المنظمة قد تسهم أو تساعد المنظمة في تحقيق التميز منها ثقافة المنظمة التي تعدّ أحد العوامل التي تم تحديدها كعامل حاسم يسهم في التنظيم والتحسين اضافة الى الاستراتيجيات التنظيمية ، لتحسين جميع مستويات التنظيم.

وقد اشار (David,2000:10) ان لموضوع الاداء المتميز اهمية كبيرة في الفكر الاداري والتنظيمي وله اهمية حاسمة تبرز عن طريق النقاط الاتية :-

- 1- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- 2- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- 3- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- 4- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- 5- يساعد على إجراء التحسينات بشكل مستمر.
- 6- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها .

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

بالمقابل بين (Nafei et al.2012:19) ان الاداء المتميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمات في البيئات التنافسية. لذا اصبح لزاماً عليها المطالبة بالعمل المبدع والرغبة في تحقيق الاتقان وتحقيق افضل النتائج عن طريق مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر والتحول من الاساليب التقليدية الى الاساليب المبتكرة القائمة على المعرفة والتفوق على المنافسين وتحقيق الاهداف والكفاءة والفاعلية وصولاً الى نجاح استراتيجياتها والارتقاء بالموقع التنافسي.

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث ان اهمية الاداء المتميز تأتي بوصفه يعبر عن القابليات المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي جميع الاطراف المهمة بها وتسعدها ، فضلاً عن الفاعلية التي تعد معياراً يعكس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها بتفوق عن طريق توفير المستلزمات الهامة واتباع اساليب ملائمة تساعد الموظفين للوصول الى الاداء المتميز.

### ثالثاً :- متطلبات الأداء المتميز

من ناحية المناخ التنظيمي فقد أشار (Obeng et al. 2021:1-2) ان المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المنظمة حيث يعد أحد العوامل التي تعزز أداء الموظفين داخل المنظمة حيث يرتبط المناخ التنظيمي بنتائج إيجابية من خلال أهميته وباعتباره ذات تأثير كبير على مواقف الموظفين وعلاقتهم والشعور بالانتماء وتقديم أداء عالي الجودة وتحقيق الأهداف المرسومة للموظفين. إذ إن المناخ التنظيمي الجيد يعد ميزة مهمة في مكان العمل الممتع ويؤثر على أداء الموظفين ورضاهم مما يؤدي الى نجاح وتعزيز قدرات المنظمة باستمرار حيث يعزز ثقة الموظفين ويرفع من روحهم المعنوية وعليه ينعكس على الأداء بشكل إيجابي.

أما من ناحية تدريب الموظفين فقد بين (Dewi et al.2021:2386) ان التدريب يعد احد العوامل المهمة للمنظمة إذ يؤدي دوراً مهماً في نمو الموظفين وتحسين الأداء في العمل اذ يعد أداة تنموية لتعزيز تعلم الموظفين وزيادة كفاءة الموظفين ،لأنه يهدف الى تحقيق الأهداف التنظيمية والتعلم وزيادة الأداء.

كما انه يعمل على توليد المعرفة على المستوى الفردي والجماعي وتقديم المعارف والمهارات والمواقف بحيث يكون الموظفون أكثر مهارة وقدرة على تنفيذ مسؤولياتهم بشكل أفضل وتتمثل إحدى طرق تطوير الأداء الذي يمتلكه الموظفون في المنظمة في عملية تحفيز الموظف في أداء المهام التي تحددها المنظمة ويكونون متحمسين للقيام بالمهام.

أما عن تقليل ضغوط العمل فقد اكد (Gede et al.2021:146-147) ان الموارد البشرية هي أحد الأصول المهمة للمنظمة في المقام الأول ، وتعد الموارد البشرية في المنظمة من العوامل التي يمكن أن تصبح شفرة الشركة نفسها وهذا يعني أنه يمكن للموظفين جعل المنظمة أكثر تقدماً أو العكس. ومن الأمور المهمة التي يجب

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

على المنظمة هو تقليل ضغط العمل حيث يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل أي ارتفاع مستوى ضغوط عمل الموظف وعدم الرضا يؤدي الى نتائج سلبية منها انخفاض تقديم الأداء.

أما من ناحية الحصول على المعرفة فأشار ( Henao et al.2020:30-31) أصبح دور إدارة المعرفة وعملية إدارتها حيويًا لبقاء المنظمة كوظيفة عمل استراتيجية في المنظمة ولها تأثير على رأس المال البشري والعمل الجماعي ، والأداء التنظيمي العام ، وتعد المعرفة عملية إدارية لتحقيق التحسين المستمر والتميز في الأداء حيث تحتاج المعرفة إلى إدارة فعالة وبخلاف ذلك ، يمكن أن تكون النتائج سلبية على أداء المنظمات أن امتلاك موارد وممارسات تنظيمية فريدة تمكن بعض المنظمات من توليد مزايا تنافسية مستدامة وتقودها لأداء أفضل.

وحسب (Mariano et al,2018:174) يتطلب التطبيق الناجح لإدارة التميز من المنظمات توفير مجموعة من الأسس الداعمة والمحفزة لتوفير إدارة أداء متميزة يتم من خلالها التمكن من الوصول إلى نتائج متفوقة وعالية متمثلة بالاتي :-

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة يضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها.
- 2- هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المحيطة .
- 3- نظام معلومات متكامل وفاعل .
- 4- نظام الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
- 5- التزام القيادة العليا للمنظمة بسلوكيات تؤمن بالدعم البيئي للمنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية.
- 6 - تحويل أعمال المنظمة إلى عمليات مترابطة وتحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة.
- 7- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم حيث تعد الموارد البشرية هي مصدر ثروة المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق ويقتضي على المنظمة استثمار القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات عن طريق الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.
- 8- التركيز على الزبون والتحسين عن طريق التواصل معهم فالزبون هو المحرك الرئيس لأنشطة المنظمة وأن عمل المنظمة يجب أن يتماشى مع احتياجات ورضا الزبون فهو الفيصل والحاكم على تميز الإدارة وأدائها.
- 9- تتأثر نتائج المنظمة بجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً والتي يجب أن تركز على الثقة والعمل الجماعي، الاتصال والانسجام .

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

10- على المنظمة أن تتعلم عن طريق عمليات التعلم المستمر وذلك بالتركيز على الأنشطة المعرفية التي تعد الأعلى فالكشف عنها والاستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار.

11:- استخدام البيانات والمعرفة بكفاءة للتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة.

12:- الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء هنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها.

### رابعاً :- خصائص الأداء المتميز

تسعى المنظمات الى تحقيق الأداء المتميز عن طريق عدد من الخصائص التي توفر الفاعلية لها ، والتي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو عن طريق الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والتكيف مع الاحداث المستقبلية فالمنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في الأداء تتصف بخصائص مختلفة عن المنظمات التقليدية اذ قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) انموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز وأشار الى ضرورة توفر اربع عوامل على الأقل لهذا النوع من الأداء والتي قدمها **Kotler,2000:40** (42) وكالاتي :-

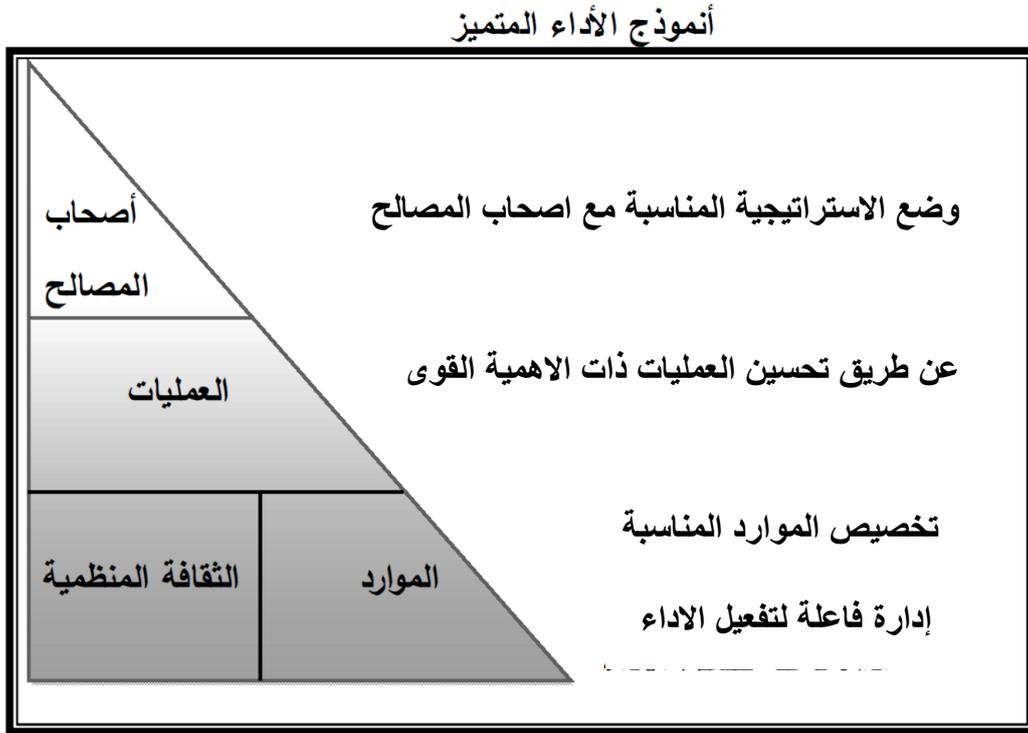
1-أصحاب المصلحة :- وهم كل المستفيدين من المنظمة لذلك تسعى المنظمات الى تشخيصهم وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم سواء كان (المؤسسين، الموردين، الموزعين، الموظفين) اذ على المنظمة ان تقوم على اشباع الحد الأدنى من احتياجاتهم لكي تكون متميزة كونهم يمثلون المصدر الرئيسي للمنظمة والقاعدة الرئيسة.

2- العمليات :- إن المنظمات التي تسعى الى الوصول الى الأداء المتميز هي تلك التي تركز على إدارة الاعمال الجوهرية بشكل جيد لإرضاء أصحاب المصالح عن طريق إدارة عملياتها بشكل كفوء وفاعل عن طريق تطوير منتج جديد أو جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم او بناء فرق عمل او إعادة هندسة الاعمال حيث ينعكس على كفاءة المنظمة والذي يؤثر بدوره على الأداء .

3- الموارد :- هي جميع الموارد المادية والموارد البشرية والموارد المعنوية التي تحتاجها المنظمات لتنفيذ عملياتها عن طريق تحويل هذه الموارد الى قابليات وقدرات فعالة لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة.

4- الثقافة التنظيمية :- يتميز الموظفين في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية بدرجة عالية من الالتزام والولاء اذ تتكون المنظمات من هياكل وسياسات وثقافات إذ أنّ هذه المكونات تتأثر عندما تكون في بيئة

سريعة التغير لذلك تسعى المنظمات الى تعزيز ثقافة عالية متماسكة تدعم الوصول الى مستويات الأداء المتميز. ويمكن توضيحها من خلال الشكل (3).



شكل (3) خصائص المنظمات ذات الاداء المتميز

Source : Kotler , Philip. (2000) marketing management prentice hall , new jersey, U.S.A.

أيضا هنالك ما يعرف بنموذج ماكنزي (S7) للتميز والذي يستخدم لتنفيذ الاستراتيجي الفاعل للأداء المتميز على الرغم من قدمه يعدّ منهاجا فريدا حتى الان متمثل في الاتي :

1 - القيم المشتركة (Shared values) : تعد المركز في الانموذج وتمثل القيم والمعتقدات التي تعمل المنظمة من اجلها والتي تؤمن بها.

2- الاستراتيجية (Strategy) : هي الخطط التي يتم وضعها لتخصيص الموارد النادرة في المنظمة وتحديد البيئة التي تعمل بها مع تحديد العملاء والمنافسين.

3-الهيكل (Structure) : هو الطريق الذي يعمل على ربط وحدات المنظمة كافة مع بعضها البعض .

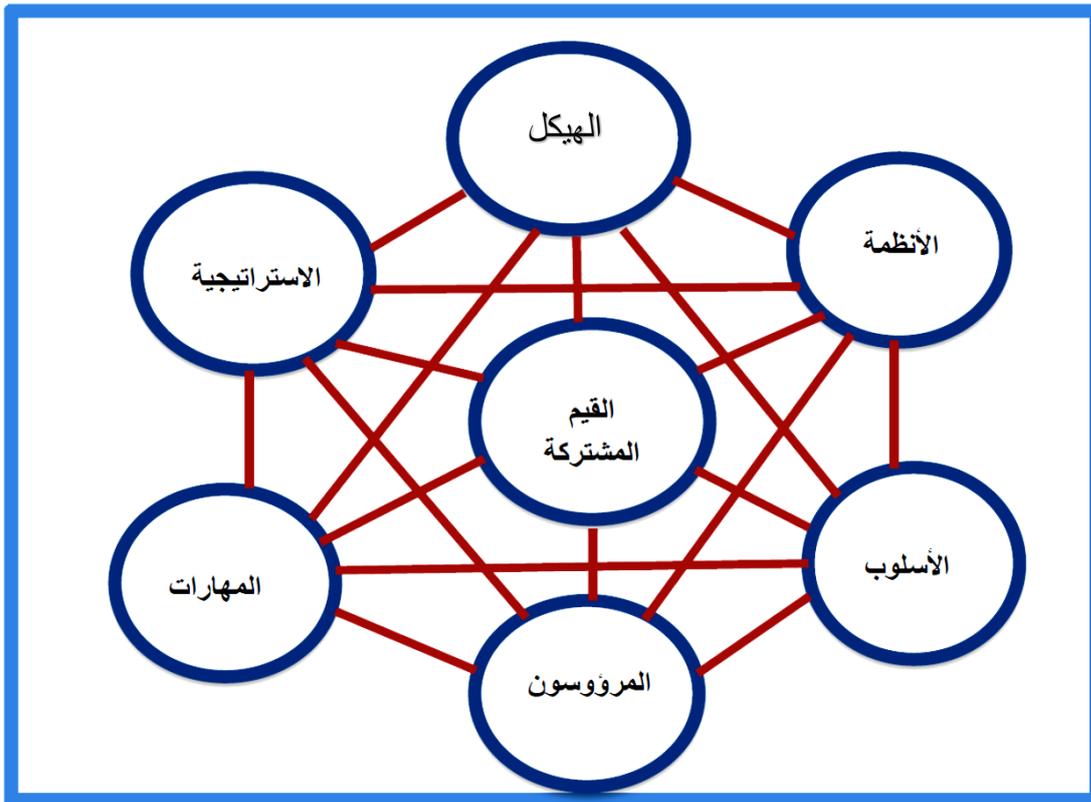
## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

4-الأنظمة (Systems) : تمثل الإجراءات والعمليات التي تمتاز بها المنظمة وتشمل قواعد العمل ونظم تقييم الأداء والترقية ونظم المعلومات وغيرها.

5-المرووسون ( Staff ) : يأتي هنا دور الإدارة في مسؤولية تحديد الموظفين ذوي المعايير عن طريق انتقاء العاملين في كل ما يتعلق بالجوانب الديمغرافية من اجل ضمان التنفيذ الفعال.

6 – الأسلوب (Style) : هو النهج الواعي في تنظيم السلوك الذي يتم اتباعه من لدن المديرين لغرض تحقيق اهداف المنظمة.

7 – المهارات ( Skills) :هي ما يمتلكه المرووسين من قدرات او المنظمة بصورة عامة على التميز مقارنة بالمنظمات المنافسة. (Mullins,2010:777) ويمكن توضيحها عن طريق الشكل (4):



شكل (4) نموذج ماكنزي (s7) لتنفيذ استراتيجية فعالة للأداء المتميز

### خامساً: قياس الاداء المتميز

يرى (Tania,2021:147) ان قياس الأداء مطلوب لتقييم اداء المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وغاياتها. بناءً على المناقشات الأولية مع المنظمات، لا يزال قياس أداء المنظمة يركز على الجوانب المالية ولم يتم إجراء قياس شامل للأداء يشمل جوانب أخرى من المنظمة والتي من المهم أيضاً معرفة أدائها. إحدى الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها البقاء على قيد الحياة وتجاوزها البيئة التنافسية هي قياس الأداء. ويتم إجراء قياس الأداء في المنظمات لتحسين وزيادة أداء بشكل مستمر. ويعدّ هذا أمر ضروري بسبب المنافسة المتزايدة بين المنظمات في بيئة الاعمال. كما ان هناك حاجة إلى قياس الأداء حتى تعرف المنظمة مكانتها بحيث يتم إجراء التحسينات وإعطاء تأثير على زيادة الاداء.

كما اشار (Andri et al.2021:27-28) ان المنظمات القادرة على استخدام مواردها بشكل جيد ستتمو بشكل أسرع. ولا يعتمد نجاح الشركة على القدرة الإدارية فحسب ، بل يعتمد أيضاً على أداء موظفيها وان أحد أصعب التحديات التي تواجه المنظمات هو كيفية تعزيز أداء موظفيها لكي تظل قادرة على المنافسة. بالمقابل يجب على المنظمات أن تستخدم الاستراتيجية الصحيحة لتطوير المهارات الفردية من اجل تقديم اداء افضل، اذ ان التميز في الاداء يعتمد على قدرة القائد على تمكين الموظفين في أداء المهام حيث يصبح محوراً مهماً عن طريق إشراك الموظفين بحيث يشعر الموظفون بأهميتهم في تحقيق الأداء الناجح الذي يغذي ويحفز ويطور الكفاءة الفردية في تقديم الوظائف .

وقال (Ilmudeen&Alharbi,2019:501) ان الاستراتيجية التي تركز تقديم اداء متميز بالاعتماد على مقاييس الأداء يحسن أداء الموظفين عن طريق تقديم خدمات جديدة يعتبر هو المقياس الرئيسي للأداء التنظيمي الذي يعتمد على استثمار موارد المنظمة لأجل تقديم افضل اداء. حيث يمكن للمنظمة أن تقدم قيمة عالية عن طريق تقديم جودة الخدمات المقدمة والمزايا الأخرى لتقوية مركزها التنافسي اذ من الممكن ان تقيس أدائها التنظيمي من خلال استثمار كل من الموارد المالية وغير المالية لتظل مستدامة في السوق.

واكد (Sharifa&Kamarul,2022:37) ان مقياس الأداء غير المالي من الجوانب المهمة للمنظمات لان الموظفين ممكن ان يشاركوا أهدافهم وتوقعاتهم والتزامهم بالتميز. بالمقابل يمكن ان تحقق المنظمة التي اعتمدت التميز التنظيمي كقيمة أساسية وتعطي الأولوية لتقديم خدمات جديدة او المحسنة للحصول على نتائج اعمال أعلى وقياس مدى تميز هذا الاعمال الجديدة. ويلاحظ أيضاً ان هذه المنظمات يمكن ان تكون قادرة على الاحتفاظ بأصحاب المصلحة او العملاء المشاركين في المنظمة حيث يجب على المنظمات ان تقيس باستمرار أنشطة التميز وتأثيرها على رضا الزبائن وأصحاب المصلحة والموظفين.

وحسب (Pradhan & Hati,2019:2-3) أصبح عالم الأعمال اليوم أكثر تعقيداً وترابطاً ولا يمكن التنبؤ به من ذي قبل. لان العولمة منافسة شديدة في السوق الدولية لعدة اسباب منها خلق بيئة التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض ومن خلال هذه المواقف أصبحت المنظمات تدرك أنه للاحتفاظ بأفضل مواهبها فأنها تحتاج الى التركيز على كيفية تكيف الموظفين مع هذه التغيرات للحصول على أداء افضل ، وبذلك اصبح قياس الأداء مهم للمنظمة وعن طريق برامج مساعدة الموظفين وسياسات تدريب مختلفة للتعرف على الخبرات الفكرية والعاطفية ومن المهم أيضا للمنظمة فهم مشاكلات الموظفين لان ذلك يؤثر على أدائهم في الوظيفة عن طريق تطوير مقاييس شاملة لقياس الأداء.

ووفقاً ( Na-Nan et al.2018:2436 ) يعد قياس أداء الموظف مؤشر على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها بالإضافة إلى ذلك ، فانه عامل مهم يسهم في النجاح التنظيمي لأنه يقيس أداء الموظفين ،حيث يعد الأداء الوظيفي معياراً حيوياً للشركات وللنتائج والنجاح التنظيمي لهذا السبب تسعى المنظمات إلى تحسين أداء الموظفين نظراً لأهمية أداء الموظف فيما يتعلق بالربحية والنجاح التنظيمي طويل الأجل والاهم منها تطوير أداة موثوقة لقياس أداء الموظف على أساس مستمر حيث ان قياس أداء الموظف يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويقيم ما اذا كان الموظف يؤدي وظيفته بشكل جيد.

وقال (Nathan& Lucian,2021:1-2) من أكثر الأشياء المفيدة التي يمكن للمنظمات معرفتها عن الموظفين هو ما إذا كانوا راضين عن وظائفهم أم لا هذه المعرفة يمكن أن تساعد في تشخيص المشاكلات التنظيمية ويمكن استخدامها كمعيار لتقييم الفاعلية ورسم السياسات والممارسات التنظيمية وربما كان الأمر الأكثر إثارة للإعجاب هو تنوع النتائج المهمة التي تم ربطها بالرضا الوظيفي ، بما في ذلك الأداء الوظيفي التنظيمي ، وسلوك المواطن ، وسلوكيات العمل العكسية ، وسلوكيات الانسحاب المختلفة ، ومعالجة اسباب التغبين ودوران العمل. وتلعب أيضاً دوراً مهماً من خلال تشجيع الموظفين على تعزيز مواردهم الشخصية مثل الموارد المادية والعاطفية والفكرية والاجتماعية وبالتالي، يمكن أن تساعد الموظف في تحقيق أداء وظيفي أعلى ومشاركة وظيفية افضل. ويرى الباحث ان قياس الاداء يعبر عن الوضع المالي ومكانة المنظمة في السوق ومدى المحافظة على موقعها التنافسي.

### سادساً :- أبعاد الاداء المتميز

لقد اختلفت ابعاد ومقاييس الاداء المتميز حسب الدراسات والابحاث المقدمة وحسب بيئة العمل المعتمدة اضافة الى ان هذه الاختلافات قد تجسدت في تقديم هذه الابعاد من قبل الكتاب والباحثين. فقد تبني البعض ومنهم (Husain et al.2001) ( القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، ثقافة المنظمة ، ادارة المرؤوسين ، تمييز الممارسات والابتكار ، ادارة التغيير). بينما قدم (Saunders et al.2009) عدة ابعاد منها ( القيادة ، التخطيط

الاستراتيجي ، تركيز السوق والزبون ، تركيز الموارد البشرية ، المعلومات والتحليل ، ادارة العمليات ) .  
بالمقابل استخدم ( Evans,2010) الابعاد الاتية ( القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، ادارة المعرفة ، تركيز على  
الموارد البشرية ، ادارة العمليات) ومن خلال ما تقدم فان الباحث قد تبني الابعاد الاتية لتحقيق الغرض من  
الدراسة ولان هذه الابعاد تنسجم مع بيئة العمل في المنظمات العراقية وهي : ( تميز القيادة ، تمييز المرؤوسين ،  
تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الاستراتيجية ) وحسب (Qawasmeh,2013:6).

### 1- تميز القيادة

أشار (Sinha & Sengupta,2020:209-210) ان القيادة هي عملية تأثير مجتمعي اذ إنها تشارك في تشكيل  
أهداف المجموعة أو المنظمة، وتشجع السلوك لتحقيق هذه الأهداف، والتأثير والحفاظ على المجموعة اضافة الى  
غرس الثقافة التنظيمية. كما يعد الدعم القيادي أحد أهم العوامل المؤثرة في هذا الصدد. ومن الضروري للقيادة أن  
يزرعوا مناخاً تنظيمياً يسعى إلى استدامة مبادرات التدريب والتعلم ودعم التطوير المهني والذي يمكن ان يساعد  
القادة في تشجيع وتسهيل عملية التعلم الجماعي ونشر المعرفة وتطبيق الأفكار المبتكرة في المنظمة.

بينما قال (Jia et al,2019:6) ان للتميز القيادي اهمية كبيرة كونها تتيح للموظفين مشاركة اوسع في اتخاذ  
القرار والتعاون وتبادل المعرفة لإكمال مهامهم وواجباتهم . وتقدم المهارات بعضاً من المعارف والخبرات  
الأكثر تنوعاً والمطلوبة داخل بيئة الشركات الديناميكية ومطلوبة في التبصر ، وخفة الحركة ، ومنظور أوسع  
للاستفادة من الموارد. كذلك التأكيد على النزاهة الشخصية ، والرؤية الاستراتيجية ، وبناء الفريق والقدرات  
التقنية ومهارات التعامل مع الآخرين .

واوضح (Lai, 2009:106) أن المهارات القيادية والادارية مهمة للغاية وتشمل الحساسية السياسية والتوجيه  
الذاتي والاعتماد على الذات ، والشجاعة ، والتنافسية وروح المبادرة والصراحة . ويضيف بان نموذج الكفاءة  
الاستراتيجي يحتوي على سبعة سمات (التواضع ، الالتزام بصواب العمل والمنظور الاستراتيجي ، والتنوع ،  
والأصالة ، والقدرة على إلهام المتابعين ، و التعاون الفطري).

واكد (Tuyet et al,2022:162) ان المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة المتميزة في المنظمة هو الإيمان  
بضرورة القيادة من قبل جميع الأعضاء كذلك الإيمان بكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات للموظفين حيث ان  
التوجيهات من قبل القائد والاستجابات من قبل الموظفين دلالة على الرضا الوظيفي ومن خلال القيادة يمكن  
تشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وقبول التغييرات ومواجهة المزيد من التحديات والمساهمة  
في تطوير المنظمة لتحقيق الأداء المتميز. كما يجعل القادة الموظفين يتصورون أهداف ورسالة المنظمة ،  
ويغرسون قيم المنظمة ويكسبون الاحترام والثقة حيث تلعب القدرة والخبرة والمعرفة دوراً مهماً في القيادة

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة ويتم توصيل التوقعات والنوايا المهمة للقادة بطريقة سهلة للغاية إلى الأتباع.

ويشرح ( Watson & Ripley,2013:22) ان الإنجاز والقوة والانتماء تعد كمصدر تحفيزي لقبول القيادة وزيادة الأدوار في المنظمات التطوعية وقد تستفيد المنظمات من تطوير المهارات الادارية للموظفين وزيادة القدرة للممارسة المهارات القيادية وصقلها من اجل تقوية مجموعات مهارات الموظف وزيادة مستوى الثقة للاستخدام داخل المنظمات. لذا يمكن النظر إلى القيادة على أنها حاضنة مهارات إدارية تستخدم باستمرار. والشكل (5) يوضح المبادئ الاساسية لتمييز القيادة.



شكل (5) المبادئ الاساسية لتمييز القيادة

Source : Lawson, I. and Cox, B. (2010). Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership. International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 6 ,No .1, P (6).

ويرى الباحث ان اهمية التميز في القيادة يجب ان يتم التركيز عليها بصورة كبيرة لان القيادات قادرة على احداث التغييرات الكبيرة في جميع المجالات والجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

### 2- تميز المرؤوسين :

أشار (Naz et al.2020:3) ان المنظمات تركز بشكل أساسي على كيفية جذب الموظفين ذوو الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم لأسباب عديدة منها الفجوات المتزايدة في الطلب والعرض حيث يمكن الوصول الى أداء عالي من خلال توفير بيئة عمل داعمة عن طريق التحفيز وتقليل ضغوط العمل التي تؤدي الى تحقيق أداء متميز عن طريق ذلك تسعى المنظمات للاهتمام في راس المال البشري والاحتفاظ بهم والتي من القضايا الرئيسية في عصر تنافسي.

ووفقا ( Ahmad&Raja,2021:169 ) ان الموظفين ذو الكفاءة العالية والفاعلة في منظمات الاعمال يمكن جعل المنظمات ناجحة عن طريق اتخاذ الموظفين بعض القرارات المتعلقة في الوظيفة والالتزام بمسؤولياتها ومواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات اذ انهم السبب الرئيسي الذي يعطي الميزة التنافسية التي يتفوق الموظفون المقتنعون والملتزمون بشكل افضل في الوظيفة وتقدم أداء عالي.

وأضاف (Gerhart&Feng,2021:2) ان المنظمات تسعى إلى زيادة اداء موظفيها وتحقيق نتائج متفوقة وتوقع قادة الأعمال للحصول على أداء عال للموظفين اذ يمكنها تطوير ميزة تنافسية مستدامة عن طريق خلق قيمة بطريقة نادرة وصعبة على المنافسين.

واكد (Odinokova et al.2018:2) بان المنظمات تواجه التحدي المتمثل في تحديد سمات الأشكال الجديدة للقيادة وفهم كيف يمكننا تحديد واختيار الأفراد ذوي القدرة على النجاح في العصر الحديث لبيئة المنظمات القائمة بشكل متزايد على القدرة في تحديد المهارات المطلوبة وتجنيد الأفراد الأنسب للنجاح في أماكن العمل المتغيرة.

ويشرح ( Mylona&Mihail,2020:2-3) نظراً لأن عملية الحصول على الموظفين ذوي المهارة امر بالغ الأهمية لنجاح المنظمات حيث تعتمد هذه المنظمات بشكل متزايد على تطوير الموظفين كجزء أساسي من عملها بشكل فاعل ومستمر حيث تصبح فرص تطوير الموظفين موضوعا ذا أهمية قصوى للمنظمات عن طريق التعرف على المهارات والكفاءات الجديدة واكتسابها حيث يتم تشجيع الموظفين على الاداء في الوظائف المختلفة من خلال المشاركة وادارة السلوك التقديري الايجابي ومواءمة المرؤوسين لمسؤولياتهم الاساسية.

واكد (Salas et al.2018:165) في الأعمال التجارية ، يقود القادة الموظفين أو يؤثرون عليهم بشكل كبير اذ تشير بعض الدراسات إلى الحاجة إلى القيادة التشاركية لتحفيز الموظفين بالدعم والمثابرة ، مما يسهل ظهور مقترحات إبداعية من الموظفين انفسهم. كما يجب على قادة ريادة الأعمال أن يحفزوا أعضاء الفريق لدعم الفوائد

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

لكل من الفريق وأعضائه علاوة على ذلك ، أن الإدارة اليومية للمنظمة تولد نوعاً معيناً من السلوكيات التي تهدف إلى قيادة الافراد.

وقال ( Obeng et al.2021:2) أن الاستخدام الفاعل لرأس المال البشري مهم اداء الوظيفة فضلاً عن ان مناهج رأس المال البشري بالغة الأهمية للتغلب على المنافسة الشديدة ، وخلق أداء تنظيمي عالي. وان عملية اكتساب واستخدام المهارات يمكّن الموظفين من المساهمة في الأداء التنظيمي حيث ان ممارسات إدارة الموارد البشرية انها ممارسات عمل عالية الأداء لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية المتمثلة ببناء قوة عاملة مدربة تدريباً عالياً ورشيقة ومتحفزة للسماح للمنظمات بأن تصبح فاعلة من حيث التكلفة والاحتفاظ بالموظفين الاكفاء.

ويرى (Magpili&Pazos,2018:5) قد يختلف الموظفون في درجة تعلمهم والتوجه نحو الهدف والتعلم والذي بدوره يرتبط بالإجراءات والقواعد التي تسعى لتحسين كفاءتهم وزيادة الاداء على المستوى الفردي. وعلى الرغم من وجود عدد متزايد من الدراسات حول التوجه نحو أهداف التعلم ، فإن القيود النظرية والمنهجية تشير إلى أن المزيد من العمل ضروري للتعلم ويُنظر إلى اتجاه الهدف إما على أنه سمة او تصرف فردي.

ويرى الباحث أن الموارد البشرية تعدّ من اهم الاصول للمنظمات لذا فان عملية اختيار الموظفين الماهرين وذوو الكفاءة هو السبيل في تحقيق التميز.

### 3- تميز الثقافة التنظيمية :

أشار (Tianingrum,2022:106-161) ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف اذ تستند الثقافة التنظيمية على مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والافتراضات المشتركة الأساسية التي تؤثر على طريقة تفكير الأعضاء وشعورهم وتصرفاتهم وكيف تؤثر بشكل جماعي على تغيير سلوكيات الموظفين والأداء اذ ان المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تساعد في زيادة الأداء وتمكن العمل الجماعي وترفع الروح المعنوية من اجل التميز في الاداء وتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل بيئة تنافسية.

وقال (Siti et al.2022:41) ان القيادة الفاعلة والثقافة التنظيمية تعد أمرأ بالغ الأهمية لمنظمات الاعمال للبقاء على قيد الحياة في سياق الاوضاع التنافسية الحالية لزيادة الاداء والكفاءة إذ إن للثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في خلق نجاح أي منظمة لأنها تعطي معنى لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يؤدي القادة دور أساسي في ترسيخ الثقافة داخل المنظمة. وتعدّ الثقافة التنظيمية مركزية للفعالية والأداء التنظيمي حيث يجب ان تكون ثقافة داعمة لتمكين الموظفين وتحفيزهم مما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي.

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

واوضح (Muhammad et al.2021:1-2) في عصر الاقتصاد الرقمي تواجه منظمات الاعمال تحديات داخلية وخارجية للحفاظ على استمرار وجودها في السوق العالمية اذ تواجه المنظمات نمو متزايد وتحولات تكنولوجية ومخاطر تنافسية اذ يجب التركيز على كل جانب لتحسين كفاءة اعمالها لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الاعمال التنافسية. كما تؤدي الثقافة التنظيمية دور مهما بسبب كونها اسهمت في جميع تطورات الاعمال تقريبا عن طريق القدرة على التكيف والمشاركة في المهمة والاتساق حيث تعتبر بمثابة راس مال تنظيمي وكفاءة أساسية تعمل على تطوير التوافق بين قيم المنظمة والموظف.

ويرى (Khan et al.2020:6) ان الثقافة التنظيمية هي عملية من السلوكيات والقيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوكيات الموظفين في المنظمة ولها تأثير كبير على أساليب القيادة اذ تمكن القادة من النظر الى سلوكيات الموظفين وتعلمهم كيفية التصرف إذ تعد الثقافة التنظيمية احد اهم المحددات لسلوك العمل المبتكر وتمكن القادة في المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية حيث تعمل مثل الغراء لربط الموظفين بالمنظمة معاً لإنتاج سلوك عمل إيجابي ومبتكر ويخلق جو يتحدى التفكير والأفكار مما يؤدي الى بيئة عمل إبداعية وموجه نحو النتائج الصعبة.

واكد (Hareth et al.2021:3) ان الثقافة التنظيمية احدى اهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير مؤخراً مع تحديات العصر الحديث وتشمل الثقافة التنظيمية منظور متعدد التخصصات حيث تشير الى ترتيب القناعات او المعتقدات التي يتخذها الافراد داخل المنظمة والتي تؤثر على تصوراتهم وقراراتهم حيث تمثل الثقافة مزيجاً من الصفات والمعايير والتصرفات والخطط المباشرة التي تحدد الهوية الداخلية للمنظمة اذ تؤثر على القرارات التي يتخذها الموظفون ،لأنها حالة من التوقعات المشتركة الأساسية التي تعلمها الشؤون الاجتماعية اثناء تعاملها مع القضايا والتغيير الخارجي والانضمام الداخلي.

وبين (Joseph&Kibera,2019:3) تحدد الثقافة التنظيمية المشتركة لأعضاء المنظمة كيفية ارتباط المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية في البحث عن الحلول لمخاوف المنظمة مثل الأداء والبقاء اذ تشمل الثقافة شبكة معقدة من الافتراضات والقيم الأساسية التي تصف هوية المنظمة حيث تتصف ثقافة المنظمة عن طريق أساليب القيادة السائدة والتواصل والعمليات التنظيمية والهياكل والأنظمة ، ويعتمد نجاح أي منظمة على التوافق الفاعل بين الاستراتيجية والهيكل والثقافة عن طريق ما تؤدي من دور محفز للتأثير على الأداء لان الثقافة القوية ضرورية للأداء المتفوق لأنها تعزز الاتساق في جهود الأداء التنظيمي.

ويرى الباحث ان على القيادات الاهتمام في القيم والمعتقدات التي يحملها الموظفون في المنظمات وخاصة الدولية والعبارة للحدود لأنها تحتاج الى ادارة التنوع الثقافي من اجل النجاح.

### 4- تميز الاستراتيجية

اشار ( Abd Allah et al.2021:23) ان معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتسعى باستمرار لبناء موقع استراتيجي وتنافسي متميز يضمن بقائها وتحسين أدائها في البيئة التي تعمل فيها في ظل تطورات وتحديات البيئة المعاصرة ، ومن الضروري للأعمال التجارية توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث لطرق التخطيط ، والتي يمكن للمنظمة عدّها للمستقبل ليس كمجال تفرضه التهديدات التي يجب تجنبها ، ولكن كطريق يمكن استثماره والتطوير من خلالها ، وكذلك تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة وتوظيف الموارد للتعامل مع التطورات والتحديات التي تواجه المنظمات للوصول الى أداء يميزها عن المنظمات الأخرى.

لقد درس العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ووفقاً لكوتلر فإن التخطيط الاستراتيجي هو " عملية إدارية لتأسيس العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها ، وإعادة ترتيب الأنشطة بالطريقة الصحيحة التي تحقق النمو والربحية في المستقبل (AL-kubaisi,2012:13).

وقد عرف (AL-Qahtani,2010:80) عملية التميز الاستراتيجي بانها القدرة على توقع ومطابقة القدرات الجوهرية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .

بالمقابل فقد عرفها (Idris & AL-Ghalbi,2007:104) بأنها عملية مستمرة يتخذ من خلالها القادة في المنظمة قرارات تتعلق بمستقبل وتطور تلك المنظمة ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد مستوى النجاح .

بناءً على التعريفات المذكورة أعلاه ، يمكن للباحث تحديد التميز الاستراتيجية على أنه تحرك المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل ، والتي تتبناها للوصول إلى أهدافها وغاياتها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

وقال (Mahmoud,2021:1177) ان التميز الاستراتيجي يؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق التميز في الأداء المنظمي عن طريق قدرتها على تحويل المنظمة من حالة التفكك والانحدار إلى الريادة والتميز. ويعتمد الأداء المتميز على تحديد الاتجاه والتميز الاستراتيجي في بناء أساس سليم ومتين لجميع مكوناتها لتحقيق أهداف المنظمة ويسمح لها بإجراء التحليل التنظيمي والتحديث بشكل منظم ، بهدف تحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على دعم مهارات وقدرات الموارد البشرية لأنها مصدر الإبداع والابتكار.

واكد (Mustafa & Ghani,2021:3708) ان التميز الاستراتيجي يساعد في توحيد الاستراتيجيات المتنوعة نحو حالة فريدة من المنافسة والتأثير ، فضلاً عن القدرة على وضع قواعد اللعبة وإظهار السيطرة مطلقة من حقيقة أن الشركات لا تتنافس فقط من أجل العملاء أو على حصة السوق ، ولكن أيضاً في السلوك المعتمد الذي

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

يدفع المنافسين للخروج من السوق ، بالإضافة تبني استراتيجيات للسيطرة على المنافسين عن طريق اتخاذ القوة التنافسية كوسيلة لتحقيق ذلك.

واضاف (Al-mutari&Al-swalhah,2020:14) ان أحد أهم الاهتمامات التي يجب القيام بها لنجاح هذا المسعى هو تطوير استراتيجية متكاملة لإدارة الموهوبين. ليبقى العمود الفقري الذي يزود المنظمة بالقوة والقدرة على البقاء وبنائها وهذا يتطلب أيضاً استراتيجية للتطوير المستمر للموظفين لتحقيق القيمة المستدامة.

بينما يرى (Gupta&Bose,2019:867) ان اهمية التميز الاستراتيجي تعدّ عملية اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة ، وإجراء التعديلات المناسبة على الاستراتيجية الحالية أو تطوير استراتيجيات جديدة ، كما يساعد في تحويل المعلومات المتمثلة عن طريق الخبرات التنظيمية في المعرفة الاستراتيجية والتفسير والتوزيع والتنفيذ. بالمقابل يجب ان توضع الاستراتيجيات الفاعلة لتتناغم مع المسؤوليات الاجتماعية وحماية البيئة وتطوير مفاهيم جديدة موفرة للطاقة وباقل تأثير بيئي.

وأوضح (Abd Allah et al.2021:26) ان أهمية التميز الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة يعد فرصة للموظفين عن طريق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، مما يجعلهم يشعرون بالمشاركة ويحقق لهم نوعاً من الرضا وتحقيق القدرة على التأثير والقيادة. وان مجرد الاستجابة يقلل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمنظمة ويزيد من الكفاءة والفاعلة والتوقع لظروف عدم اليقين فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية ، والاستفادة من الفرص المتاحة ، بما يسهم في تحقيق الفاعلية والاداء المتميز للمنظمة.

واشار (Ershadi &Eskandari,2019:622) بان التميز الاستراتيجي هو أداة إدارية مصممة لمساعدة المنظمات على التكيف بشكل تنافسي مع التغييرات المتوقعة في البيئة حيث تقدم موقفاً للمنظمة وبيئتها لوصف الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاحها ، إذا تمت صياغة الاستراتيجية بشكل صحيح ، وتنفيذها في الوقت المحدد ، فسيتم تحقيق الطريق إلى التميز وتحقيق أحلام المنظمة عن طريق عدة أنشطة مثل جمع المعلومات والتحليل والمناقشة والحوار حول الشروط التي تحكم المنظمة والتوقعات التي صممها قادة المنظمة.

ويرى الباحث ان اهمية وضع الاستراتيجيات الناجحة للمنظمات هي الاساس في تحقيق التميز والتفوق ويجب ان يكون التطبيق ملازم الى الاستراتيجية فكم من استراتيجية ناجحة قد فشلت بسبب التطبيق غير الناجح والعكس صحيح لان الوقت والمكان ذو اهمية في وضع الاستراتيجيات الناجحة.

### المبحث الثالث

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة

##### توطئة :

يتضمن هذا المبحث العلاقات التي ترتبط بها متغيرات الدراسة بين القيادة التشاركية و الأداء المتميز لأنها ذات اهمية لمعرفة تأثير المتغيرات على بعضها البعض من الناحية النظرية والعملية عن طريق استعراض بعض الادبيات النظرية والتطبيقية التي تم بحثها في بيئات مختلفة. وتتبع اهمية هذا المبحث بوصفه يتضمن اسهام الدراسة الحالية وما اضافته الى الادبيات السابقة.

##### العلاقة بين القيادة التشاركية والاداء المتميز

إن تحقيق الاداء المتميز من خلال العمل المبدع والرغبة في تحقيق الاتقان وتحقيق افضل النتائج عن طريق المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفين في عملية التحسين المستمر والتحول من الاساليب التقليدية الى الاساليب المبتكرة القائمة على المعرفة والتفوق على المنافسين عن طريق اتخاذ مجموعة من التدابير مع تطوير الاستراتيجيات التي تمكنهم من ذلك واستخدام المرونة والرشاقة التنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم بما يتناسب مع التطلعات والرغبات لعملائهم، وهذا يتطلب وجود قيادة تشاركية تضمن مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات ومنح الفرصة لأبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تلك القرارات التنظيمية التي تؤثر عليهم ، اذ ان القيادة التشاركية مبنية على احترام الافراد العاملين والاستفادة من قدراتهم الابداعية ومنحهم بعض الصلاحيات.

لقد بين (Randolph& Kemey,2011:97) ان العديد من الدراسات اكدت بأن القيادة التشاركية تمكن المرؤوسين من ممارسة التوجيه الذاتي والتحكم ويمنح الموظفين احساسا بالمسؤولية خاصة في بعد تفويض الصلاحية فضلا عن القوة والارادة التي تمكنهم من احداث تأثير على النجاح التنظيمي العام، ويوسع القدرة على الاداء عن طريق مجموعة من النتائج الايجابية مثل ارتفاع الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والسلوك الابداعي واداء المهمة و عليه تقديم افضل النتائج.

بينما اشار (Zubair et al.2015:308) ان القيادة التشاركية تتضمن بعد المشاركة في اتخاذ القرار، اي اشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم بالمنظمة، وانه يوفر فرصا للاستفادة من افكار الاشخاص النموذجية مثل اتباع طرق جديدة لتحمل المسؤولية من اجل النجاح والفاعلة التنظيمية كما انها تقلل من الجمود التنظيمي وتعزز الاهداف التنظيمية وهذا يصب في مصلحة تنشيط وتسريع تقديم الاداء .

## الفصل الثاني .....المرتكزات النظرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

أما (Najjar et al.218:2) فيرى أن البعد الاخر المشاركة في المعلومات يعزز التدفق الفاعل للمعلومات في عملية اتخاذ القرار ويضمن الاستجابة السريعة التي تساهم في تمكين المنظمات لتحقيق مستوى عال من الاداء ويمكن وصفها كاستراتيجية تعزز انتشار المعلومات وتصنعها فرق لتشكل معلومات بيئة العمل بجدية وتحويل المعلومات من المرسل الى المستقبل عبر وسيلة مناسبة والتي تهدف الى تبادل الافكار والمعلومات ووجهات النظر مما يعزز في تحقيق الاداء المتميز.

واوضح (الشمري واللوقان :75,2018) بان العلاقات الانسانية عملية تنشيط الواقع النفسي للأفراد العاملين داخل المنظمة حتى يتوازن مع الاهداف المرغوبة، من هنا يمكننا بأن نفهم ان الهدف الاساسي للعلاقات الانسانية في الادارة هو ارضاء المطالب البشرية الانسانية للأفراد العاملين وبين تحقيق اهداف المنظمة مما يساعد في عملية الاستقرار النفسي للموظفين لتقديم الاداء المتميز.

مما سبق نستنتج ان ابعاد القيادة التشاركية يمكن ان تسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تجسيد ركائز الاداء المتميز داخل منظمات الاعمال فإذا نظرنا الى ابعاد الاداء المتميز نجدها متحققة ضمناً عن طريق تبني نمط القيادة التشاركية بأبعادها الاربعة ( تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) اذ يعزز كلا منها جانباً او اكثر من الجوانب التي تعد مرتكزات تجسد مفهوم الاداء المتميز.

وهنا تكمن اهمية الدراسة الحالية اذ تعد فضلاً عن ما جاءت به الادبيات والدراسات السابقة، اذ تضمنت الدراسات السابقة المفهومين بشكل مستقل ومنفصل احدهما عن الاخر. في حين تناولت الدراسة الحالية المتغيرين معاً وحددت طبيعة العلاقة بينهما وكيف يمكن أن يؤثر متغير القيادة التشاركية في متغير الاداء المتميز.

## الفصل الثالث

# الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد :

يسلط هذا الفصل الضوء على المتغيرات الرئيسية للدراسة وتتمثل بالقيادة التشاركية والاداء المتميز التي اسهمت في بناء انموذج الدراسة وفرضياتها ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل على ثلاثة مباحث وكالاتي : -

المبحث الأول : فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة .

المبحث الثاني وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها.

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

توطئة :

تضمن المبحث الأول من هذا الفصل فحص واختبار الأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة .

### المبحث الاول

#### فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

يتعلق المبحث الحالي (الاول) باستكشاف مستوى ثبات ومصداقية مقاييس متغيرات الدراسة في تحديد مدى توافر الظواهر المراد تشخيصها في بيئة التطبيق (لجامعات والكليات الأهلية في كربلاء (جامعة اهل البيت وكلية الصفوة الجامعة وكلية الزهراوي الجامعة وجامعة وارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات))، ولتحقيق ذلك تم اعتماد استبانة معدة لهذا الغرض (تم بناءها وفقا للمصادر العلمية الرصينة اذ يتم عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات التي تمثل قناعات العينة حول متغيرات الدراسة الحالية، وتعد خطوات التأكد من مدى عكس تلك البيانات للظاهرة المراد دراستها وصدقها وثباتها يشكل ضرورة علمية لتقبل تلك النتائج عن مستوى ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وللتحقق من ذلك اعتمد الباحث احصاءات عدة لاختبار مقياس متغير القيادة التشاركية بأبعاده الاربعة (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) ومتغير الاداء المتميز بأبعاده الاربعة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية) وكما يلي:

أولاً- التحقق من بيانات الاستبانة المعدة للدراسة:-

ان عملية التحقق من محتوى الاستبانة ( البيانات ) يعد الاجراء الاول الذي يجب على الباحث القيام به بهدف الاحاطة بمدى دقة البيانات وتحققها بشكلها المطلوب في الاستبانات التي تم توزيعها وانها نفسها تم تنزيلها في برامج التحليل المراد استخدامها، وبكلمة اخرى انها تستكشف خلو البيانات من اية نقصان او اخطاء او بيانات شاذة (التي تعني قيم اعلى او اقل من المدرج المعتمد بالدراسة) وقدرتها على اعطاء تصور وافي عن المتغيرات المدروسة ويتضمن هذا الاجراء عدة خطوات كالآتي:-

1- الخطوة الاولى :التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة تؤثر على اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا اذ كانت البيانات مكتملة ويجب على الباحث التأكد منها وفي حالة وجود فقدان للبيانات فيجب على الباحث اما حذف البيانات الغير مكتملة او اضافة قيمه وفقا لطبيعة الاجابات بشكل عام، وقد يكون سبب الفقدان اما نسيان تثبيت الاجابة او انها لا تلائم طبيعة القياس المستخدم (Salgado, 2016:143) وللقيام بذلك سيتم اعتماد برنامج (Spss V.25) في عملية التحقق من وجود بيانات مفقودة من عدمه ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق منها اسلوب التكرارات الذي يمكن من خلال احدى مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا، ويبين الجدول ( 7 ) الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد افراد العينة وعمود للبيانات المفقودة، ومن خلال العملية اعلاه تبين عدم وجود اية بيانات قد فقدت بالتنزيل وكما موضح في الجدول التالي:

جدول ( 7 )

فحص البيانات المفقودة

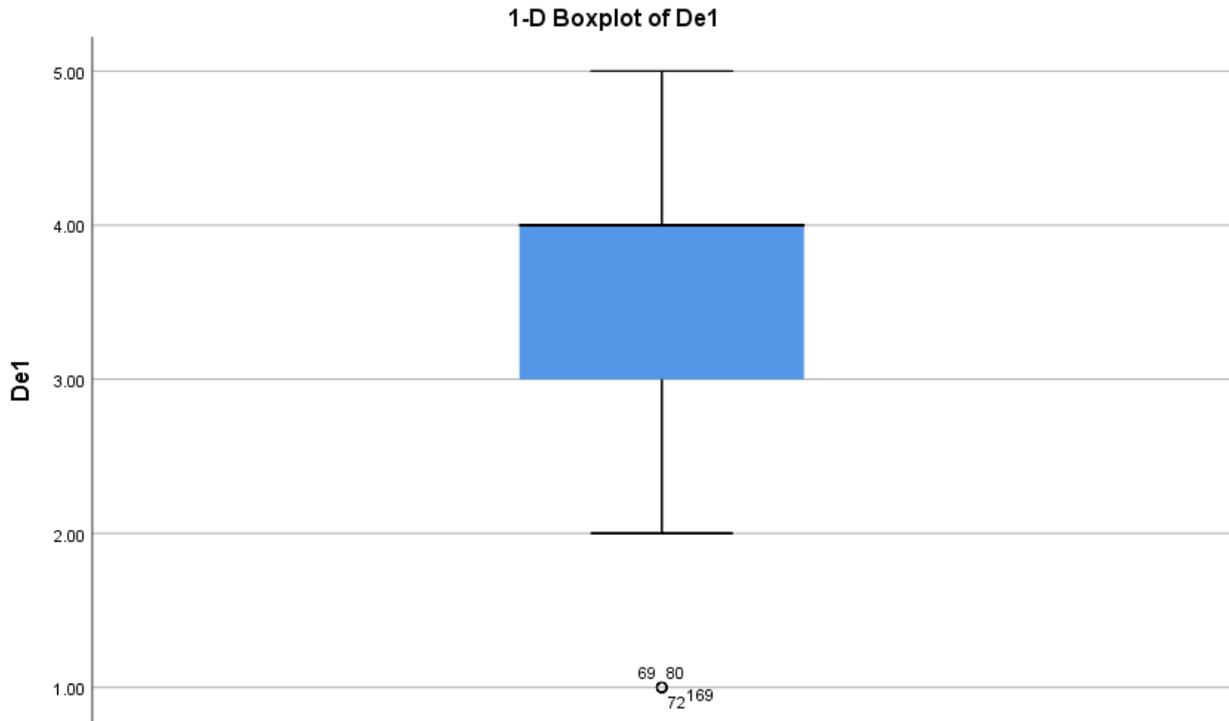
ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	De1	240	0	15	Pai5	240	0	29	Em4	240	0
2	De2	240	0	16	Hu1	240	0	30	Em5	240	0
3	De3	240	0	17	Hu2	240	0	31	Cl1	240	0
4	De4	240	0	18	Hu3	240	0	32	Cl2	240	0
5	De5	240	0	19	Hu4	240	0	33	Cl3	240	0
6	Pad1	240	0	20	Hu5	240	0	34	Cl4	240	0
7	Pad2	240	0	21	Le1	240	0	35	Cl5	240	0
8	Pad3	240	0	22	Le2	240	0	36	St1	240	0

0	240	St2	37	0	240	Le3	23	0	240	Pad4	9
0	240	St3	38	0	240	Le4	24	0	240	Pad5	10
0	240	St4	39	0	240	Le5	25	0	240	Pai1	11
0	240	St5	40	0	240	Em1	26	0	240	Pai2	12
				0	240	Em2	27	0	240	Pai3	13
				0	240	Em3	28	0	240	Pai4	14

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

## 2-الخطوة الثانية:- تدقيق التطرف والشذوذ في البيانات

تختص الفقرة الحالية بعملية التحقق من طريقة ادخال البيانات هل كانت صحيحة بشكل تام ام كان هناك خلل بحيث ادخلت جزء من القيم بشكل خاطئ بحيث كانت شاذة أي ان قيمتها اعلى من الحد الاعلى للمدرج المستخدم في الاستبانة او بالعكس تقل قيمها عن ذلك الحد الادنى للمدرج المستخدم وان حدوث هكذا حالة يعني ان النتائج ستتأثر بتلك القيم الشاذة مما ينعكس على مصداقيتها وامكانية الاعتماد عليها في قراءة بيئة التطبيق بشكل صحيح مما يحتم على الباحث التأكد من ان البيانات قد ادخلت بشكل سليم ومعالجتها في حالة وجودها وإلتزام الاجراء الخاصة بالتحقق سيعتمد على اسلوب (Boxplot) وهو واحد من اساليب عدة تحقق الغرض اعلاه، اذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد وكما يظهرها الشكل ( 6 ) ( تم ادراج التحليل لفقرة واحدة بهدف الاختصار والاشارة العلمية)، وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل ( 6 )

تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot)

### 3- الخطوة الثالثة:- استكشاف اعتدالية البيانات:-

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متمائل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات او البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تتحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل . (Kim & Park , 2019 : 332)

ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الباحثة اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الاتي :

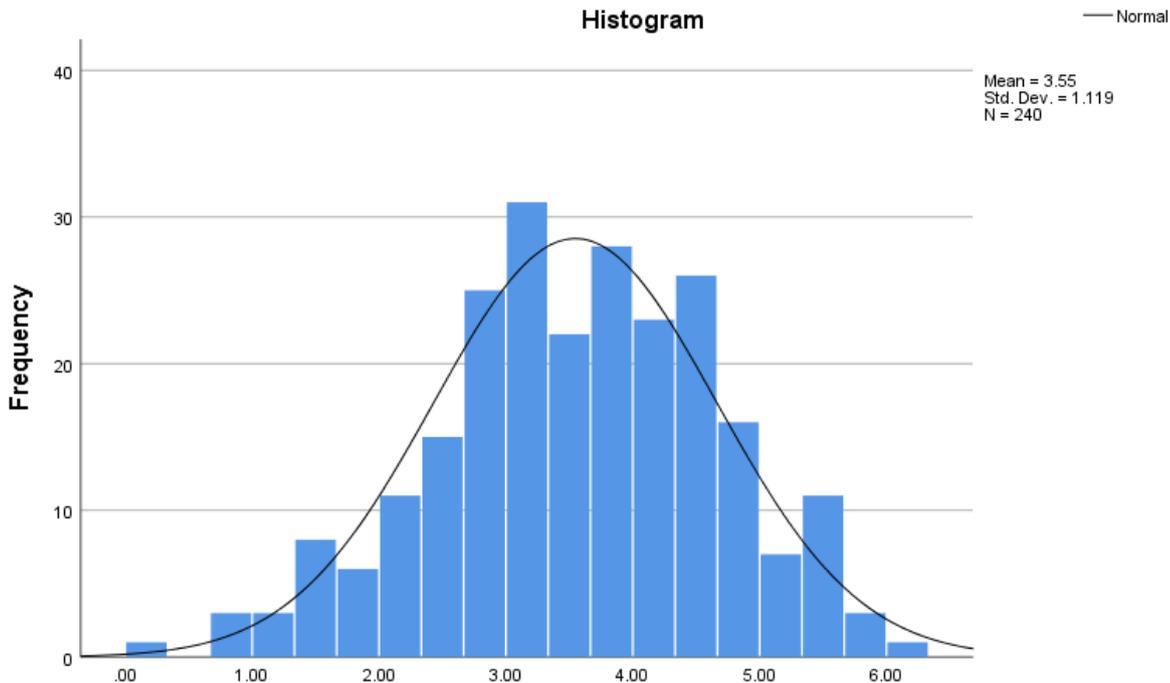
#### أ. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة التشاركية

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير القيادة التشاركية، اذ نلاحظ من الجدول (8) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.072) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.004) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وبعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير القيادة التشاركية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (8)

اختبار اعتدالية البيانات لمتغير القيادة التشاركية

الاختبار قبل التعديل		الاختبار بعد التعديل	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
القيادة التشاركية		القيادة التشاركية	
	N 240		N 240
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean 3.5467	Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean 3.5625
	Std. Deviation 1.11861		Std. Deviation .45929
Most Extreme Differences	Absolute -.029	Most Extreme Differences	Absolute .072
	Positive .024		Positive .045
	Negative -.029-		Negative -.072-
Test Statistic	.029	Test Statistic	.072
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	Asymp. Sig. (2-tailed)	.004



شكل ( 7 ) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التشاركية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

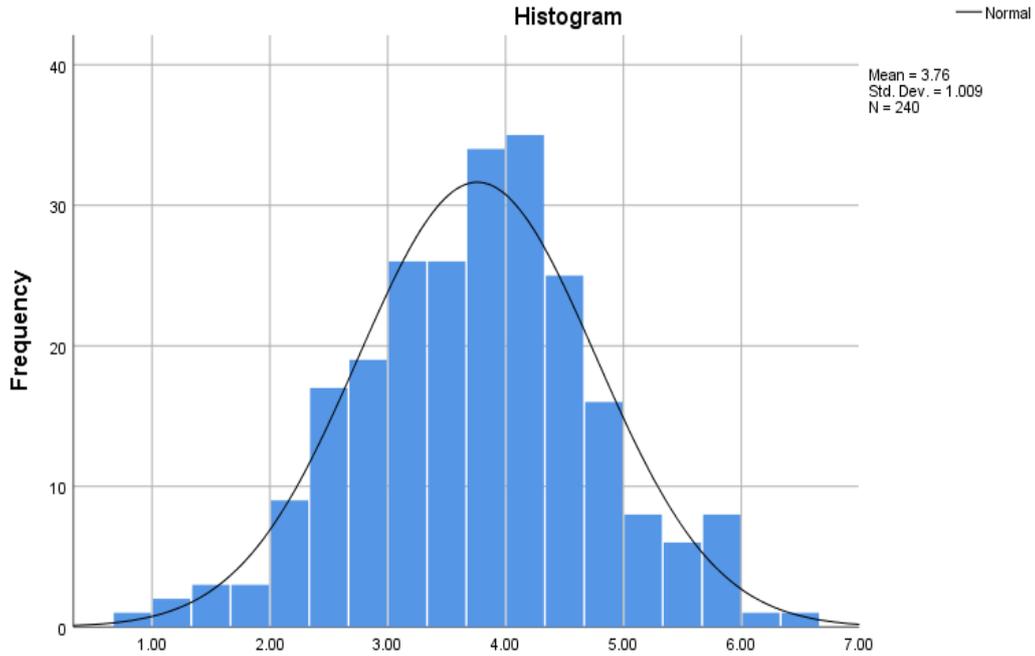
#### ب. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاداء المتميز

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الاداء المتميز، اذ نلاحظ من الجدول (9) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.115) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.000) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير الاداء المتميز بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (9)

اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاداء المتميز

الاختبار قبل التعديل		الاختبار بعد التعديل	
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
الاداء المتميز		الاداء المتميز	
N 240		N 240	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean 3.7599	Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean 3.6890
	Std. Deviation 1.00851		Std. Deviation .43646
Most Extreme Differences	Absolute .035	Most Extreme Differences	Absolute .115
	Positive .035		Positive .083
	Negative -.031-		Negative -.115-
	Test Statistic .035		Test Statistic .115
	Asymp. Sig. (2-tailed) .200		Asymp. Sig. (2-tailed) .000



شكل ( 8 ) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء المتميز  
المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

### ثانياً - وصف اداة القياس:-

لتحديد مستوى اجابات الافراد في عينة الدراسة استخدم مدرج ليكرت الخماسي للتحقق من مستوى متغيرات الدراسة كظواهر متوافرة في بيئة التطبيق وكما يلي :-

جدول ( 10 ) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

اذ تتضمن الدراسة متغيرين هما (المتغير المستقل) القيادة التشاركية، و(المتغير المعتمد) الاداء المتميز والجدول ( 11 ) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (11)

ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
5	De	تفويض السلطة	القيادة التشاركية
5	Bad	المشاركة في اتخاذ القرارات	
5	Bai	المشاركة في المعلومات	
5	Hu	العلاقات الانسانية	
5	Le	تميز القيادة	الاداء المتميز
5	Em	تميز المرؤوسين	
5	Cl	تميز الثقافة التنظيمية	
5	St	تميز الاستراتيجية	

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على الاستبانة.

ثالثا - اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة :

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16)

أما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، اذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية

الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبانة (25 : 2003 , Yaghmale)

### 1. صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (ادارة الاعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهريا وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد المراد دراسته فضلا عن امكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك او حذفها اذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها اذا لم يكن معبرا. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجر الباحث التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتتسجم مع طبيعة العمل والانشطة في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

### 2. الصدق البنائي التوكيدي

اعتمد الباحث على عملية التأكد من صدق محتوى الاستبانة وهيكليتها باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (1 : 2018 , Eaton & Willoughby) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23).

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولا: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية

(نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، إذ إن تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق عن طريق بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلية يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (12) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلية للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116) (Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12) (Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول (12) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	<b>CMIN/DF &lt; 5</b>
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	<b>GFI &gt; 0.90</b>
-3	مؤشر تاكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	<b>TLI &gt; 0.90</b>
-4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	<b>CFI &gt; 0.90</b>
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<b>RMSEA &lt; 0.08</b>

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فعن طريقها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (القيادة التشاركية، الاداء المتميز) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة؟ وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشبعات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشبع مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام باحدى الخطوات الاتية:

أ.تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج ( AmosV.23 ) مؤشرات التعديل

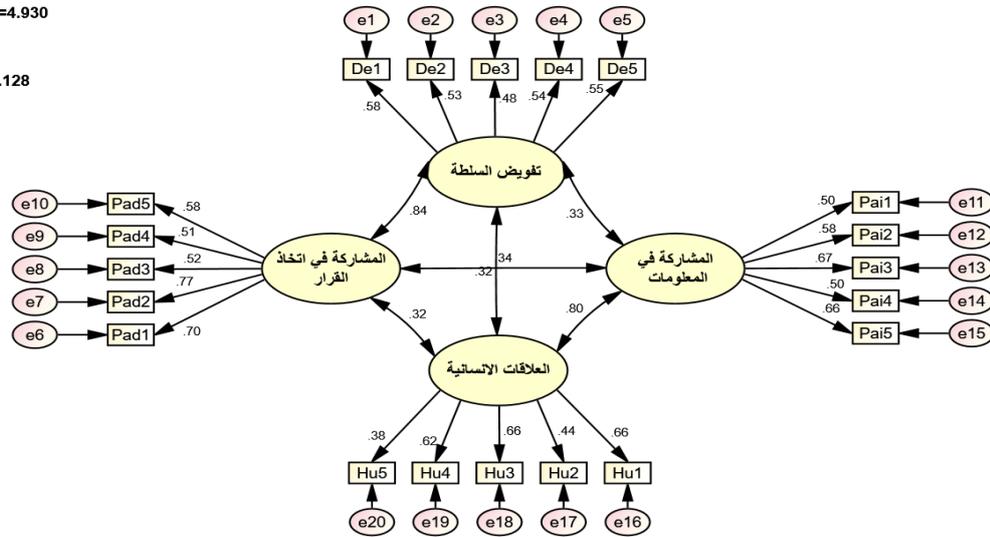
### (Modification Indices)

ب.الحذف الفقرات التي يقل تشبعاتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل

### أولاً- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية:

تم قياس متغير القيادة التشاركية عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي (تفويض السلطة (5) فقرات، المشاركة في اتخاذ القرارات (5) فقرات ، المشاركة في المعلومات (5) فقرات، العلاقات الانسانية (5) ) . اذ يبين الشكل ( 9 ) ان قيم الاوزان المعيارية لبعض الفقرات لم تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير عدم قبول أن الـ (20) فقرة تعكس بنية (القيادة التشاركية) اذ تظهر ان بعض القيم للاوزان المعيارية تقل قيمتها عن (0.4) والتي هي (Hu5).

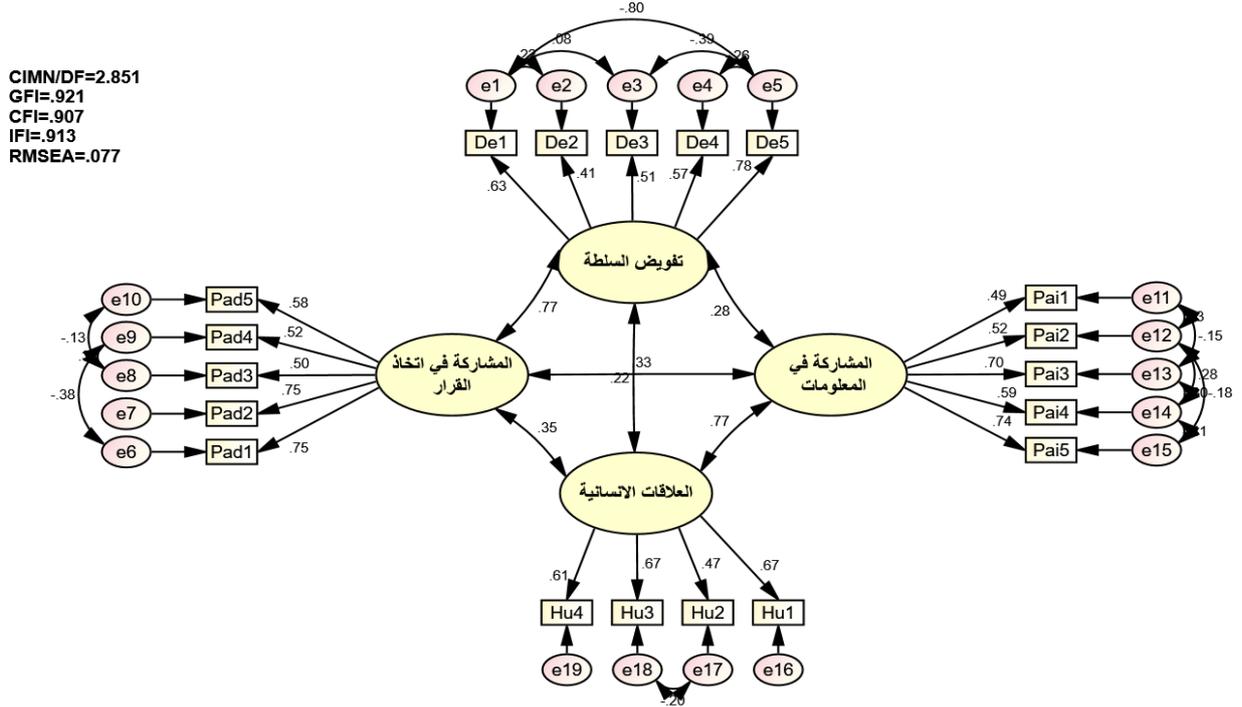
CIMN/DF=4.930  
CFI=.769  
CFI=.601  
IFI=.607  
RMSEA=.128



شكل (9)

#### الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية

وبعد قيام الباحث بأجراء الحذف للفقرات التي تشبعها اقل ووضع علاقات التباين المشترك يتضح بعد المقارنة بين معايير جودة المطابقة في شكل (9) والموضحة في جدول (13) الى قبول أن الـ (19) فقرة تعكس بنية (القيادة التشاركية) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (9) تبين عند مقارنتها بجدول (12) مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (21) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة التشاركية.



شكل (10)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية بعد التعديل

ويعرض الجدول (13) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (13) قيم نموذج متغير القيادة التشاركية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
***	5.940	.189	1.124	.630	تفويض السلطة	<---	De1
***	4.851	.141	.686	.410	تفويض السلطة	<---	De2
***	5.278	.151	.796	.514	تفويض السلطة	<---	De3
			1.000	.569	تفويض السلطة	<---	De4
***	6.571	.213	1.402	.783	تفويض السلطة	<---	De5

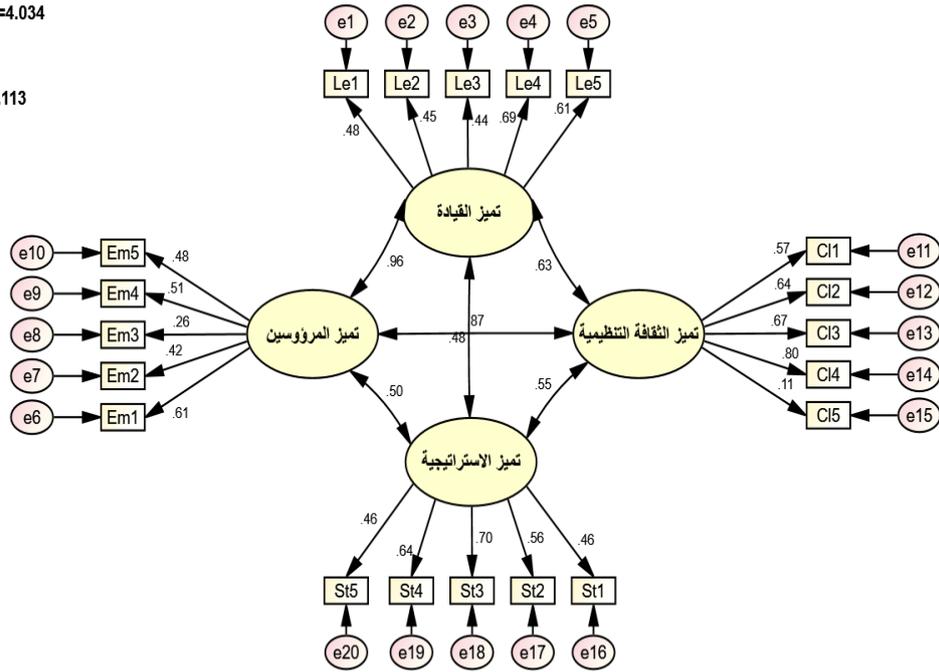
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
***	6.452	.228	1.468	.752	المشاركة في اتخاذ القرارات	<---	Pad1
***	7.329	.207	1.514	.754	المشاركة في اتخاذ القرارات	<---	Pad2
***	7.161	.134	.960	.503	المشاركة في اتخاذ القرارات	<---	Pad3
			1.000	.524	المشاركة في اتخاذ القرارات	<---	Pad4
***	6.360	.183	1.161	.576	المشاركة في اتخاذ القرارات	<---	Pad5
***	5.034	.161	.813	.487	المشاركة في المعلومات	<---	Pai1
***	6.169	.128	.789	.520	المشاركة في المعلومات	<---	Pai2
***	6.044	.184	1.113	.697	المشاركة في المعلومات	<---	Pai3
			1.000	.591	المشاركة في المعلومات	<---	Pai4
***	6.196	.189	1.173	.741	المشاركة في المعلومات	<---	Pai5
***	7.779	.127	.991	.672	العلاقات الانسانية	<---	Hu1
***	5.692	.118	.671	.469	العلاقات الانسانية	<---	Hu2
***	7.574	.132	.997	.671	العلاقات الانسانية	<---	Hu3
			1.000	.607	العلاقات الانسانية	<---	Hu4

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### ثانياً- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء المتميز:

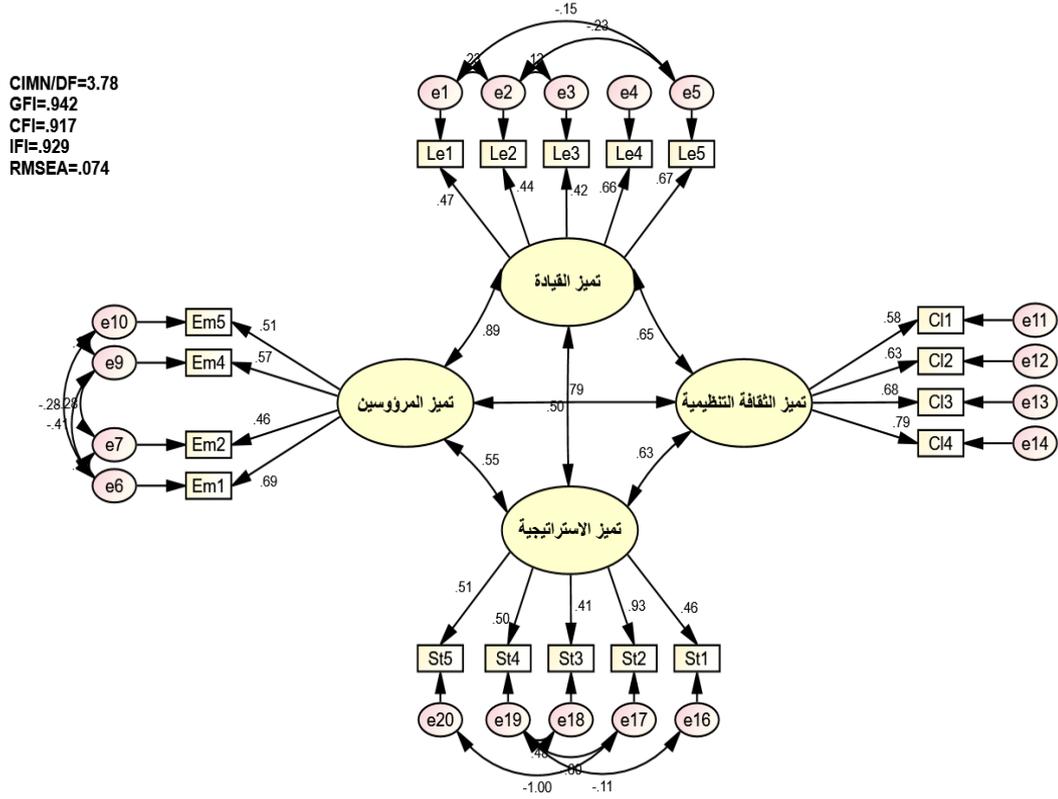
تم قياس متغير عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي ( تميز القيادة (5) فقرات ، تميز المرؤوسين (5) فقرات ، تميز الثقافة التنظيمية (5) فقرات ، تميز الاستراتيجية (5) فقرات) اذ يبين الشكل (11) ان قيم الاوزان المعيارية لبعض الفقرات لم تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير عدم قبول أن الـ (20) فقرة تعكس بنية (الاداء المتميز) إذ تظهر أن بعض القيم للأوزان المعيارية تقل قيمتها عن (0.4) والتي هي (Em3, CI5).

CIMN/DF=4.034  
GFI=.800  
CFI=.649  
IFI=.656  
RMSEA=.113



شكل (11) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء المتميز

وبعد قيام الباحث بأجراء الحذف للفقرات التي تشبعها اقل ووضع علاقات التباين المشترك يتضح بعد المقارنة بين معايير جودة المطابقة في شكل (11) والموضحة في جدول (14) الى قبول أن الـ (18) فقرة تعكس بنية (الاداء المتميز) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسم يمكن قبول صديق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (11) تبين عند مقارنتها بجدول (12) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (18) تعكس بنية اربعة ابعاد وليس بعداً واحداً. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الاداء المتميز.



شكل (12)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء المتميز بعد التعديل

ويعرض الجدول (14) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (14)

قيم نموذج متغير الاداء المتميز

المسار الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	
Le1	<---	تميز القيادة	.472	.654	.110	5.936	***
Le2	<---	تميز القيادة	.444	.646	.116	5.567	***
Le3	<---	تميز القيادة	.422	.602	.108	5.584	***
Le4	<---	تميز القيادة	.665	1.000			
Le5	<---	تميز القيادة	.669	1.287	.160	8.041	***
Em1	<---	تميز المرؤوسين	.693	1.082	.173	6.252	***
Em2	<---	تميز المرؤوسين	.460	.727	.150	4.843	***
Em4	<---	تميز المرؤوسين	.566	1.000			
Em5	<---	تميز المرؤوسين	.506	.784	.120	6.526	***
CI1	<---	تميز الثقافة التنظيمية	.583	.740	.087	8.500	***
CI2	<---	تميز الثقافة التنظيمية	.633	.817	.088	9.268	***
CI3	<---	تميز الثقافة التنظيمية	.683	.914	.091	10.029	***
CI4	<---	تميز الثقافة التنظيمية	.790	1.000			
St1	<---	تميز الاستراتيجية	.463	1.137	.239	4.759	***
St2	<---	تميز الاستراتيجية	.930	2.012	.369	5.457	***
St3	<---	تميز الاستراتيجية	.413	.846	.149	5.681	***
St4	<---	تميز الاستراتيجية	.504	1.000			
St5	<---	تميز الاستراتيجية	.514	1.253	.293	4.279	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعد اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله .وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية . (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة .

اذ نلاحظ من الجدول(15) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.72-95) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

#### الجدول (15)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	تفويض السلطة	0.71	0.84
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.75	0.87
	المشاركة في المعلومات	0.73	0.85
	العلاقات الانسانية	0.71	0.84
2	القيادة التشاركية	0.83	0.91
	تميز القيادة	0.74	0.86
	تميز المروسين	0.77	0.88
	تميز الثقافة التنظيمية	0.71	0.84
	تميز الاستراتيجية	0.72	0.85
	الاداء المتميز	0.84	0.92

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

#### 4 : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد .

ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (16) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس وبين الابعاد وفقرات القياس، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

#### الجدول (16)

#### الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
القيادة التشاركية	تفويض السلطة	De1	.709**	.518**	.01
		De2	.677**	.478**	.01
		De3	.654**	.688**	.01
		De4	.682**	.412**	.01
		De5	.563**	.526**	.01
	المشاركة في اتخاذ القرارات	Pad1	.706**	.581**	.01
		Pad2	.790**	.560**	.01
		Pad3	.681**	.490**	.01
		Pad4	.687**	.502**	.01
		Pad5	.686**	.543**	.01
	المشاركة في المعلومات	Pai1	.683**	.490**	.01
		Pai2	.742**	.497**	.01
		Pai3	.683**	.507**	.01
		Pai4	.665**	.532**	.01
		Pai5	.686**	.502**	.01
العلاقات الانسانية	Hu1	.716**	.490**	.01	
	Hu2	.594**	.666**	.01	
	Hu3	.713**	.567**	.01	
	Hu4	.721**	.468**	.01	

تم حذف الفقرة بناء على تحليل العامل التوكيدي

.01	.504**	.628**	Le1	تميز القيادة	الاداء المتميز
.01	.425**	.616**	Le2		
.01	.656**	.647**	Le3		
.01	.602**	.720**	Le4		
.01	.569**	.682**	Le5		
.01	.577**	.649**	Em1	تميز المرؤوسين	
.01	.493**	.631**	Em2		
تم حذف الفقرة بناء على التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.532**	.621**	Em4		
.01	.548**	.636**	Em5		
.01	.525**	.686**	Cl1	تميز الثقافة التنظيمية	
.01	.567**	.745**	Cl2		
.01	.631**	.708**	Cl3		
.01	.690**	.765**	Cl4		
تم حذف الفقرة بناء على التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.473**	.646**	St1	تميز الاستراتيجية	
.01	.651**	.642**	St2		
.01	.439**	.735**	St3		
.01	.416**	.688**	St4		
.01	.422**	.625**	St5		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

### المبحث الثاني : وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها

يختص المبحث الحالي بوصف وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة وتحليلها حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ (القيادة التشاركية، الاداء المتميز) وابعادها الفرعية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) عينة الدراسة، اذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون ( لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمسة التالية والتي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتتمثل بـ (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15)) ، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي :

#### اولاً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير القيادة التشاركية

تشتمل الفقرة الحالية عرضاً لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير القيادة التشاركية من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

#### 1- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد تفويض الصلاحيات

يبين الجدول (17) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تفويض الصلاحيات الذي تم قياسه بخمس فقرات ( $De_1-De_5$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده تفويض الصلاحيات اجمالاً (3.751) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9223). وضمن مستوى اهمية نسبية (75%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يهتمون جداً بان يكون لديهم تفويض من قبل الادارة بهدف انجاز المهام التي يكلفون بها لتحقيق اهداف كلياتهم.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (امارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8208) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ ( .9447 ) وضمن مستوى اهمية بلغت (76%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.6225) وهو الاقل لمحتواها (تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره ( .9686 ) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(73%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (17)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تفويض الصلاحيات

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.75	مرتفع	.96807	3.7583	يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.
3	.75	مرتفع	.89970	3.7625	يمنح القائد الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.
2	.76	مرتفع	.83236	3.7917	تتق القيادة في قدرات الموظفين في اداء المهام الموكلة لهم.
1	.76	مرتفع	.94470	3.8208	امارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.
5	.73	مرتفع	.96865	3.6250	تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم.
	.75	مرتفع	.9223	3.751	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

يبين الجدول (18) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار الذي تم قياسه بخمس فقرات ( $Pad_1 - Pad_5$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد المشاركة في اتخاذ القرار اجمالا (3.493) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ ( .9444 ) وضمن مستوى اهمية نسبية (70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسيين في الكليات عينة الدراسة يهتمون بمشاركتهم في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمجال عملهم ومجال عمل كلياتهم.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (يشترك الموظفون في تحديد المشكلات التي يعانون منها). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.7792) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.96225). وضمن مستوى اهمية بلغت (76%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.2000) وهو الاقل لمحتواها (يناقش الموظفون القرارات بصورة جماعية). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.97328). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(64%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

### الجدول (18)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.67	معتدل	.94248	3.3458	تراعي القيادة في الجامعة العدالة في اتخاذ القرارات .
1	.76	مرتفع	.96225	3.7792	يشترك الموظفون في تحديد المشكلات التي يعانون منها.
2	.72	مرتفع	.92047	3.6208	تشجع القيادة في الجامعة الموظفين على المساهمة في اتخاذ القرارات.
3	.70	مرتفع	.92365	3.5208	يتخذ القادة في الجامعة القرارات في ضوء رؤية شاملة بالتشارك مع الموظفين.
5	.64	معتدل	.97328	3.2000	يناقش الموظفون القرارات بصورة جماعية.
	.70	مرتفع	.9444	3.493	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 3- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد المشاركة في المعلومات:

يبين الجدول (19) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد المشاركة في المعلومات الذي تم قياسه بخمس فقرات ( $Pai_1 - Pai_5$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد المشاركة في المعلومات اجمالا (3.415) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.9892). وضمن مستوى اهمية نسبية (68) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسيين في

الكليات عينة الدراسة لديهم بان حصولهم على معلومات ومشاركتها من قبل اداراتهم ويعني انهم سيمتلكون وضوح حول ما مطلوب منهم إنجازهم وحدودهم العملية في كلياتهم.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت(3.6000) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.03415) وضمن مستوى اهمية بلغت (72%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.1167) وهو الاقل لمحتواها (احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في اي وقت لان الجامعة تسعى لإتاحة المعلومات للموظفين.). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.02425) وضمن مستوى أهمية تقدر ب(62%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

#### الجدول (19)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد المشاركة في المعلومات

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	.62	معتدل	1.02425	3.1167	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في اي وقت لان الجامعة تسعى لإتاحة المعلومات للموظفين.
3	.70	مرتفع	.93266	3.4792	الموظفون في الجامعة اكثر فهما لأدوارهم بسبب اتاحة المعلومات.
2	.72	مرتفع	.98170	3.5833	تسهم اتاحة المعلومات في الجامعة في توحيد رؤية ووضوح الاهداف.
1	.72	مرتفع	1.03415	3.6000	مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.
4	.66	معتدل	.97328	3.3000	اشارك الموظفين من زملائي بالمعلومات والبيانات.
	.68	مرتفع	.9892	3.415	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### 4- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد العلاقات الانسانية:

يبين الجدول (20) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد العلاقات الانسانية الذي تم قياسه بأربع فقرات ( $Hu_1-Hu_4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد العلاقات الانسانية اجمالا (3.4687) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (8801. ) وضمن مستوى اهمية نسبية(70%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يهتمون بتحقيق الاجواء التي يسودها الجو الانساني وتحقيق الاساليب الجماعية في العمل.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (تحاول القيادة في الجامعة على كسر الحواجز النفسية بينهم وبين الموظفين.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.6958) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ ( 86493.) وضمن مستوى اهمية بلغت (74%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (3.2708) وهو الاقل لمحتواها (تحرص القيادة في الجامعة على كسب الثقة لتحسين العلاقة بالموظفين.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (83189.) وضمن مستوى اهمية تقدر بـ(65%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (20)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد العلاقات الانسانية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.70	مرتفع	.85777	3.4750	تسهم القيادة في الجامعة لتوفير الاجواء التي يسودها الود والمشاركة مع الموظفين.
4	.65	معتدل	.83189	3.2708	تحرص القيادة في الجامعة على كسب الثقة لتحسين العلاقة بالموظفين.
1	.74	مرتفع	.86493	3.6958	تحاول القيادة في الجامعة على كسر الحواجز النفسية بينهم وبين الموظفين.
3	.69	مرتفع	.96580	3.4333	تشجع القيادة في الجامعة الموظفين على المناقشة الاساليب الجماعية في العمل.
تم حذف الفقرة بناء على مخرجات برنامج Amos V23					
	.70	مرتفع	.8801	3.4687	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة التشاركية اجمالياً يبينها جدول (21) الذي يتضح من خلاله وجود اربع ابعاد لمتغير القيادة التشاركية والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.5319) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.9334). و بأهمية تبلغ (71%) ، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان القيادة التشاركية يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على ان التدريسين في الكليات لديهم مستوى جيد من المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والمشاركة في المعلومات والعلاقات الانسانية.

أما ترتيب ابعاد متغير القيادة التشاركية الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار العلاقات الانسانية، المشاركة في المعلومات) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة ، اذ يبين جدول (21) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير

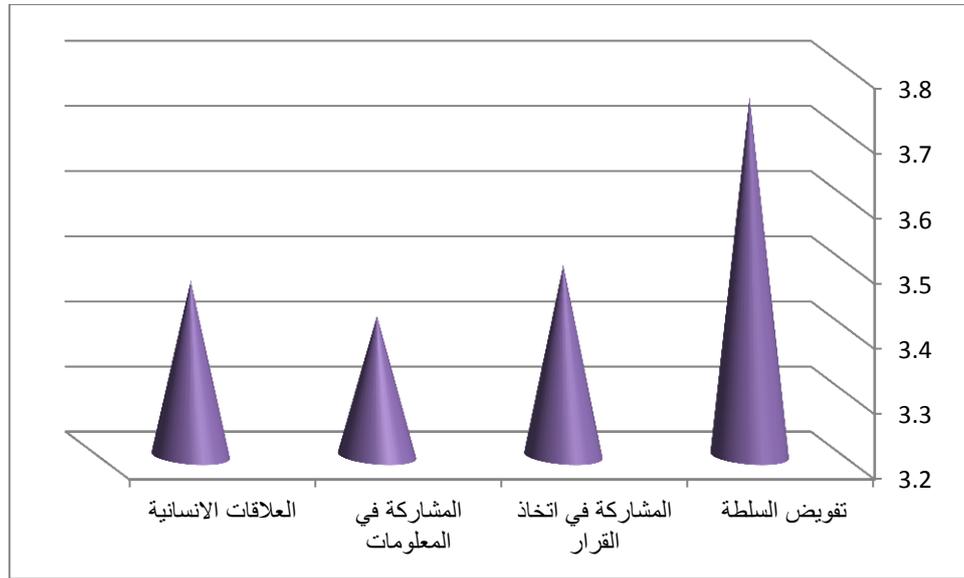
#### الجدول (21)

الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير القيادة التشاركية بأبعادها

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	.75	مرتفع	.9223	3.751	تفويض السلطة
2	.70	مرتفع	.9444	3.493	المشاركة في اتخاذ القرار
4	.68	مرتفع	.9892	3.415	المشاركة في المعلومات
3	.70	مرتفع	.8801	3.4687	العلاقات الانسانية
--	.71	مرتفع	.9334	3.5319	المعدل العام لمتغير

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (13) ترتيب ابعاد القيادة التشاركية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (13) : التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة التشاركية

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

### ثانياً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير الاداء المتميز:

تشتمل الفقرة الحالية على عرضٍ لوصف الاستجابات وتحليلها وتفسيرها حول متغير الاداء المتميز من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

#### 1. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد تميز القيادة

يبين الجدول (22) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تميز القيادة الذي تم قياسه بخمس فقرات (*Lee1-Lee5*) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد تميز القيادة اجمالاً (3.995) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (8130). وضمن مستوى اهمية نسبية (80%)، مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يعتقدون بان ادارة كلياتهم قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وتوفير فرص جيدة للتعلم والتطوير في بيئة العمل.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (القيادة في الجامعة قادرة على توفير فرص التعلم والتطوير) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.154) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.76889) وضمن مستوى اهمية بلغت (83%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.5750) وهو الاقل لمحتواها (تنفذ القيادة في الجامعة العمل من خلال المشاركة وتفاعل الموظفين) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.01588) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(72%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

### الجدول (22)

#### التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز القيادة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.83	مرتفع	.73153	4.1458	القيادة في الجامعة قادرة بشكل كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية.
1	.83	مرتفع	.76889	4.1542	القيادة في الجامعة قادرة على توفير فرص التعلم والتطوير.
3	.81	مرتفع	.75361	4.0333	تقدر القيادات في الجامعة بشدة عملية الانفتاح وتتقبل التغير.
4	.77	مرتفع	.79485	3.8708	القيادات في الجامعة لديها القدرة على مواجهة الازمات بشكل فعال.
5	.72	مرتفع	1.01588	3.5750	تنفذ القيادة في الجامعة العمل من خلال المشاركة وتفاعل الموظفين.
	.80	مرتفع	0.8130	3.995	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتاج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 2. وصف وتشخيص بعد تميز المرؤوسين

يبين الجدول (23) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تميز المرؤوسين الذي تم قياسه اربع فقرات ( $Em_1 - Em_4$ ) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده تميز المرؤوسين اجمالا (3.7407) في

حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9201). وضمن مستوى اهمية نسبية (75%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يقومون بأداء واجباتهم بروح معنوية عالية ونسبة حماس للإنجاز جيدة فهم يمتازون بقدرات مهارية وامكانات عقلية تؤهلهم لإنجاز اهدافهم واهداف كلياتهم بنجاح.

وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (يؤدي الموظفون بالجامعة واجباتهم بروح معنوية وحماس عالي.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8917) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (88970). وضمن مستوى اهمية بلغت (78 %) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (3.5917) وهو الاقل لمحتواها (يمتلك الموظفون في الجامعة قدرات عقلية ممتازة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (90091). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(72%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

#### الجدول (23)

##### التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز المرؤسين

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.78	مرتفع	.88970	3.8917	يؤدي الموظفون بالجامعة واجباتهم بروح معنوية وحماس عالي.
4	.72	مرتفع	.90091	3.5917	يمتلك الموظفون في الجامعة قدرات عقلية ممتازة.
تم حذف الفقرة بناء على مخرجات برنامج Amos V23					
2	.77	مرتفع	1.00625	3.8292	يحقق الموظفون في الجامعة اهدافهم من خلال المشاركة.
3	.73	مرتفع	.88360	3.6500	يخضع اختيار الموظفون الجدد في الجامعة لمعايير الخبرة والكفاءة والتأهيل.
	.75	مرتفع	.9201	3.7407	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

### 3. وصف وتشخيص بعد تميز الثقافة التنظيمية

يبين الجدول (24) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تميز الثقافة التنظيمية الذي تم قياسه بأربع فقرات (CI1-CI4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده تميز الثقافة التنظيمية اجمالاً (3.7781) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (8299). وضمن مستوى اهمية نسبية (75%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يعتقدون بان وجود قيم مشتركة في الثقافة الجامعية بين الادارة والتدريسين والتي توجه نحو تحقيق الاداء العالي في الوظيفة. وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (تنسجم قيم ومعتقدات الموظفين مع قيم وثقافة الجامعة) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8917) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (81611). وضمن مستوى اهمية بلغت (78%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.6750) وهو الاقل لمحتواها (توجه ثقافة الجامعة سلوك الموظفين نحو تقديم اداء عالي) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (85972). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(73%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (24)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز الثقافة التنظيمية

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.78	مرتفع	.81611	3.8917	تنسجم قيم ومعتقدات الموظفين مع قيم وثقافة الجامعة.
2	.76	مرتفع	.83001	3.8250	توجد قيم مشتركة في الجامعة تؤمن بها الادارة والموظفين.
4	.73	مرتفع	.85972	3.6750	توجه ثقافة الجامعة سلوك الموظفين نحو تقديم اداء عالي.
3	.74	مرتفع	.81383	3.7208	يقع على عاتق الموظفين مسؤولية كبيرة في ايجاد اساليب عمل متغيرة.
تم حذف الفقرة بناء على مخرجات برنامج Amos V23					
	.75	مرتفع	.8299	3.7781	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

#### 4. وصف وتشخيص بعد تميز الاستراتيجية

يبين الجدول (25) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تميز الاستراتيجية الذي تم قياسه بخمس فقرات (CI1-CI5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده تميز الاستراتيجية اجمالاً (3.6508) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9642). وضمن مستوى اهمية نسبية (75%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة بان هناك تكامل بين الاهداف الفرعية والاهداف العامة في الجامعة ويتم لتحقيقها الاستعانة بالجوانب العلمية في الفكر الاستراتيجي فضلا عن الوضوح بالرؤية والرسالة الاستراتيجية مع امكانية تحقيقها.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (تطور الجامعة الرسالة والاهداف وفقا للتغيرات البيئية). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.7458) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (94514). وضمن مستوى اهمية بلغت (75%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.5500) وهو الاقل لمحتواها (تدرك الجامعة اهمية تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها واهدافها) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (88549). وضمن مستوى اهمية تقدر بـ(71%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

#### الجدول (25)

##### التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تميز الاستراتيجية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.74	مرتفع	1.06366	3.7000	اهداف الجامعة واهدافها الاستراتيجية شاملة ومتكاملة .
1	.75	مرتفع	.94514	3.7458	تطور الجامعة الرسالة والاهداف وفقا للتغيرات البيئية .
5	.71	مرتفع	.88549	3.5500	تدرك الجامعة اهمية تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها واهدافها.
3	.73	مرتفع	.86372	3.6542	يتبنى المسؤولون في الجامعة ممارسة التفكير الاستراتيجي بمساعدة القيادة الاستراتيجية الفاعلة.
4	.72	مرتفع	1.05378	3.6042	في الجامعة ، توجد استراتيجية مؤسسية شاملة.
	.75	مرتفع	.9624	3.6508	المعدل للبعد

اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الاداء المتميز اجمالياً يبينها جدول(26) الذي يتضح من خلاله وجود اربع ابعاد لمتغير الاداء المتميز والذي يقاس بأربع ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.7911) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.8814) و بأهمية تبلغ (76%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان الاداء المتميز هناك اتفاق على توافره بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على ان التدريسين في الكليات لديهم مستوى مرتفع من تحقق الاداء المتميز مما ينعكس في تحقيق الاداء المتميز للكليات والجامعات التي يعملون فيها.

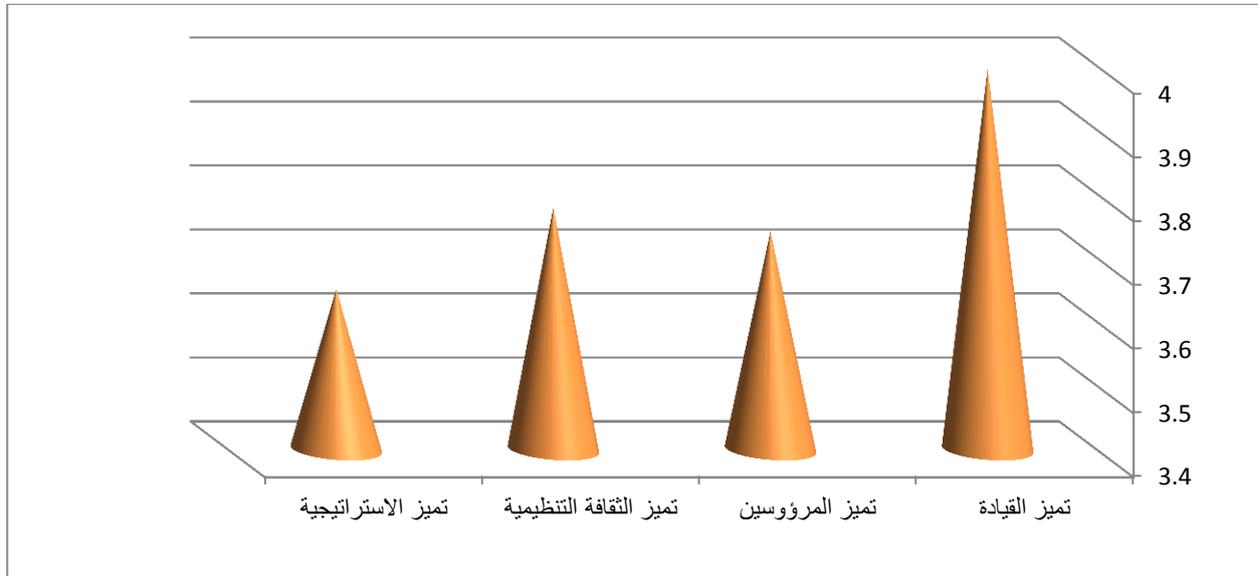
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير الاداء المتميز الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تميز القيادة، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، اذ يبين جدول ( 26 ) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير

### الجدول (26)

#### الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الاداء المتميز بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	.80	مرتفع	0.8130	3.995	تميز القيادة
3	.75	مرتفع	.9201	3.7407	تميز المرؤوسين
2	.75	مرتفع	.8299	3.7781	تميز الثقافة التنظيمية
4	.75	مرتفع	.9624	3.6508	تميز الاستراتيجية
	.76	مرتفع	.8814	3.7911	المعدل العام لمتغير

ويوضح الشكل (14) ترتيب ابعاد الاداء المتميز من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحاسوبية الموزونة.



الشكل (14) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء المتميز

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (القيادة التشاركية، ، الاداء المتميز) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج البسيط والذي يتضمن تأثيرات مباشرة تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج البسيط المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Sps.V.25, Amos V23, Excel)سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد تأثير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، اذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عده سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة)، فضلا عن امكانية ارتباطها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل عن طريق مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة لعلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة وغير المقاسة (الكامنة)

اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al , 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي، وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

أولاً. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

### 1. فرضية الارتباط الرئيسية الأولى :

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الأولى باستكشاف الارتباط بين متغير القيادة التشاركية ومتغير الاداء المتميز والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة التشاركية) بأبعاده ومتغير (الاداء المتميز) اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (القيادة التشاركية) وممثلا بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) ومتغير (الاداء المتميز) ممثلا بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية). ويظهر الجدول رقم (27) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير القيادة التشاركية وأبعاده ومتغير الاداء المتميز. وليان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة ، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (\*\*\*) سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (27) :

#### الجدول (27) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استناداً الى القاعدة اعلاه يبين جدول (28) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلاً اولياً لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول (28) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (القيادة التشاركية) بأبعاده (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الانسانية) والمتغير المعتمد (الاداء المتميز)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ ( **489\*\*** ) وهي علاقة ارتباط طردية وذات

دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى القيادة التشاركية سواء من قبل القيادات في او في قيام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) بتوفير مناخ ايجابي يساعد على توافر فهم لضرورة القيادة التشاركية سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من الاداء المتميز، وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية) بأبعاده ومتغير (الاداء المتميز) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)

جدول ( 28 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية بأبعادها والاداء المتميز

Correlations							
		تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرار	المشاركة في المعلومات	العلاقات الانسانية	القيادة التشاركية	الاداء المتميز
تفويض السلطة	Pearson Correlation	1	.594**	.249**	.225**	.711**	.462**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	240	240	240	240	240	240
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.594**	1	.295**	.262**	.754**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	240	240	240	240	240	240
المشاركة في المعلومات	Pearson Correlation	.249**	.295**	1	.535**	.732**	.235**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	240	240	240	240	240	240
العلاقات الانسانية	Pearson Correlation	.225**	.262**	.535**	1	.687**	.334**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	.711**	.754**	.732**	.687**	1	.489**

القيادة التشاركية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	240	240	240	240	240	240
الاداء المتميز	Pearson Correlation	.462**	.391**	.235**	.334**	.489**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	240	240	240	240	240	240

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يمكن بيان عدة فرضيات فرعية هي:

#### أ. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى:

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد تفويض الصلاحيات ومتغير الاداء المتميز والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد تفويض الصلاحيات ومتغير الاداء المتميز) اذ يبين جدول (28) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد تفويض الصلاحيات ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.462) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد تفويض الصلاحيات ومتغير الاداء المتميز وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (27).

ويمكن تفسير هذا التلازم ان القيادات في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) يعتقدون بان الالتزام بحدود الصلاحيات الممنوحة للموظفين لهم عندما يتم تمكينهم وظيفيا ينعكس بشكل ايجابي على بيئة عمل وتحقيق الاداء المتميز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة). وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد تفويض الصلاحيات ضمن متغير القيادة التشاركية والمتغير المعتمد الاداء المتميز.

### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز) اذ يبين جدول (28) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.391) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (27).

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الاداء المتميز بان الافراد الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) يشتركون بشكل فعلي بنسبة معينة في بعض القرارات التي تحدد مشكلاتهم ويساهمون في وضع الحلول لها مما يعني خلق دافع لديهم لتحقيق الاداء المتميز. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير القيادة التشاركية والمتغير المعتمد الاداء المتميز.

### ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز) اذ يبين جدول (28)

تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.235) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (27).

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد المشاركة في المعلومات ومتغير الاداء المتميز بان الافراد الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) عند حصولهم على المعلومات في الوقت المناسب يعني استيعابهم لماهية عملهم مما يعني تلازم تحقق اداء متميز، وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المشاركة في المعلومات ضمن متغير القيادة التشاركية والمتغير المعتمد الاداء المتميز.

#### ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز) اذ يبين جدول (28) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز اذ كان مقدار الارتباط بينهما (\*\*0.334) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (27).

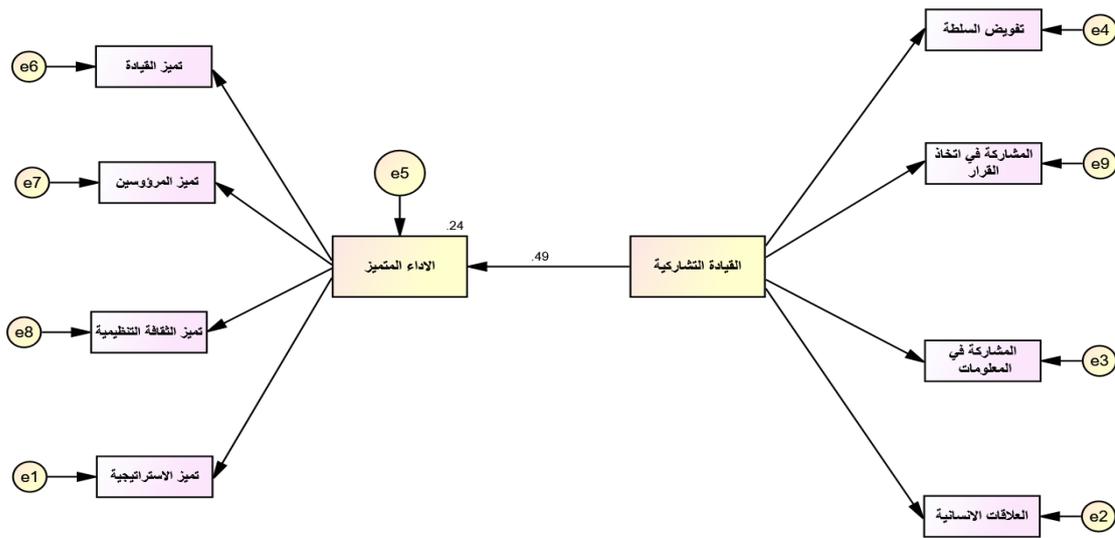
ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد العلاقات الانسانية ومتغير الاداء المتميز بان الافراد الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) يتأثرون بالأجواء الانسانية التي تتحقق لهم من قبل كلياتهم مما ينعكس على تعزيز دوافعهم للأداء المتميز وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الكفاءة لذاتية ضمن متغير القيادة التشاركية والمتغير المعتمد الاداء المتميز.

### ثانياً- اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج البسيط المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية الى المتغير المعتمد (الاداء المتميز) فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

### اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة الاولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التشاركية في الاداء المتميز على الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 15 ) وجدول (29) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه،



الشكل (15) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

### جدول (29)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء المتميز

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	8.659	.054	.464	.489	الاداء المتميز	<---	القيادة التشاركية

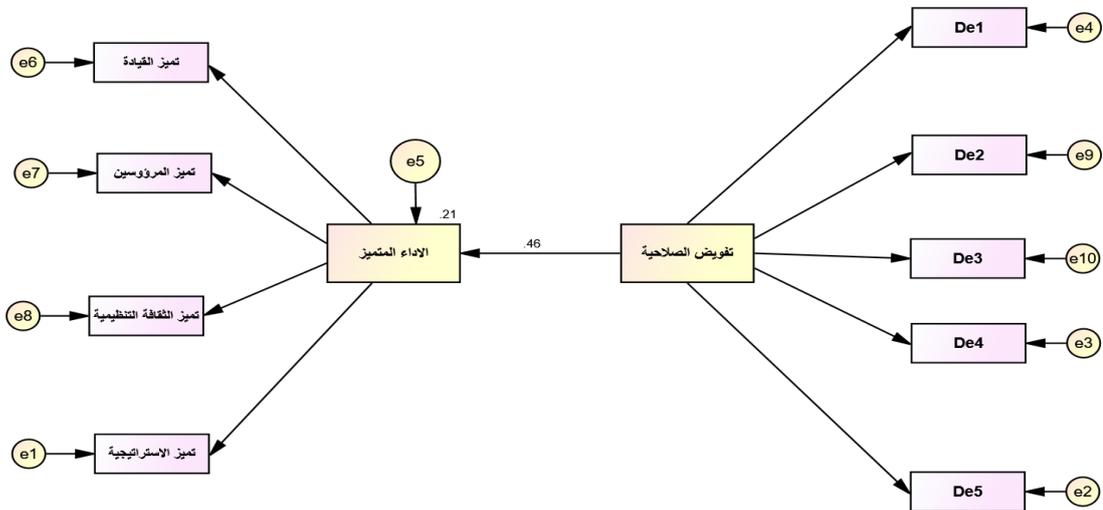
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (29) والشكل ( 15 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء المتميز فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير ) ( $R^2$ ) للقيادة التشاركية والاداء المتميز (0.24)، وهذا يشير الى ان القيادة التشاركية تفسر (24%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء المتميز اما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta = 0.489, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (النسبة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير

مضمون هذه النتيجة الى ان الموظفين الذين لديهم مستوى عال من تفويض الصلاحية ومشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق مستويات مشاركة بالمعلومات عالي فضلا عن وجود علاقات انسانية جيدة يؤدي الى زيادة الاداء المتميز في الكليات والجامعات قيد الدراسة. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والاداء المتميز. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

**أ. الفرضية الفرعية (1-1):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد تفويض الصلاحيات ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تفويض الصلاحيات في الاداء المتميز على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)) من خلال الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 16 ) وجدول (30) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما يأتي :



الشكل (16) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسة الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 30 )

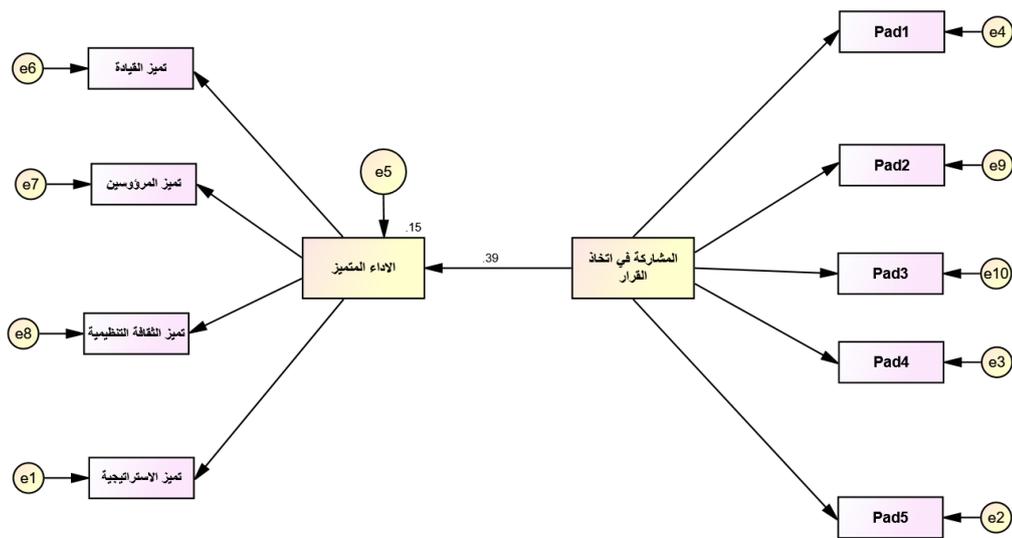
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء تفويض الصلاحيات ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء المتميز

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	8.049	.041	.333	.462	تفويض الصلاحيات	<---	الاداء المتميز

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (30) والشكل ( 16 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء تفويض الصلاحيات ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.21)$ ، وهذا يشير الى ان بعد تفويض الصلاحيات يفسر (21%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاداء المتميز اما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.462, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد تفويض الصلاحيات والاداء المتميز، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (النسبة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان الموظفين الذين لديهم مستوى التفويض للصلاحيات سيؤدي الى زيادة الاداء المتميز. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تفويض الصلاحيات والاداء المتميز. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (1-2): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المشاركة في اتخاذ القرار ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار في الاداء المتميز على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)) من خلال الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل ( 17 ) و جدول (31) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما يأتي :



الشكل (17) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

### جدول ( 31 )

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء

#### التميز

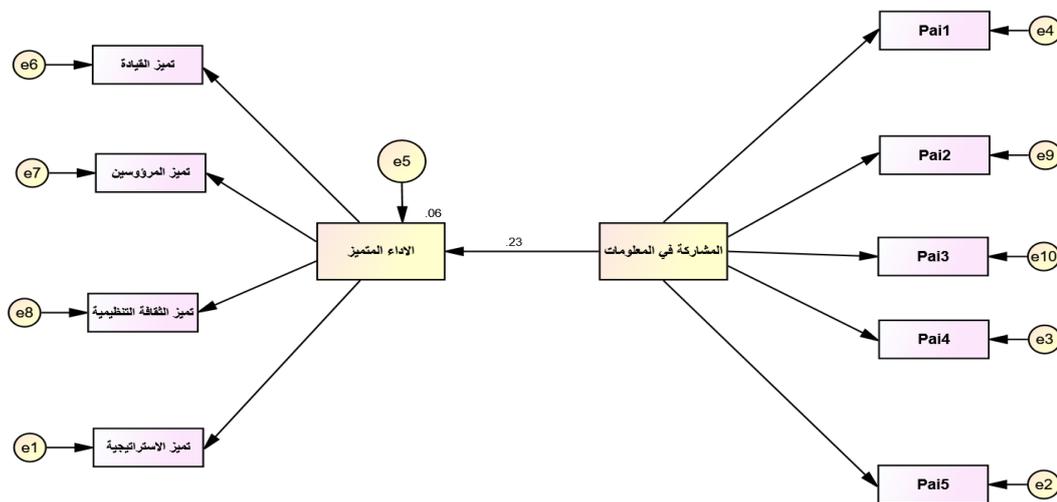
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
الاداء المتميز	<---	المشاركة في اتخاذ القرار	.391	.255	.039	6.577	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (31) والشكل ( 17 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده المشاركة في اتخاذ القرار ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2=0.15$ )، وهذا يشير الى ان بعده المشاركة في اتخاذ القرار يفسر (15%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء المتميز اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta= 0.391, P< .01$ )

وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والاداء المتميز، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان الموظفين الذين يتمتعون بمستوى جيد من القدرة لاتخاذ قرارات بعلمهم او المشاركة بها سيؤدي ذلك بالنتيجة الى تعزيز ادائهم المتميز. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والاداء المتميز. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة (1-3): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد المشاركة في المعلومات ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المشاركة في المعلومات في الاداء المتميز على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)) من خلال الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (18) وجدول (32) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما يأتي:



الشكل (4) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول ( 32 )

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده المشاركة في المعلومات ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء المتميز

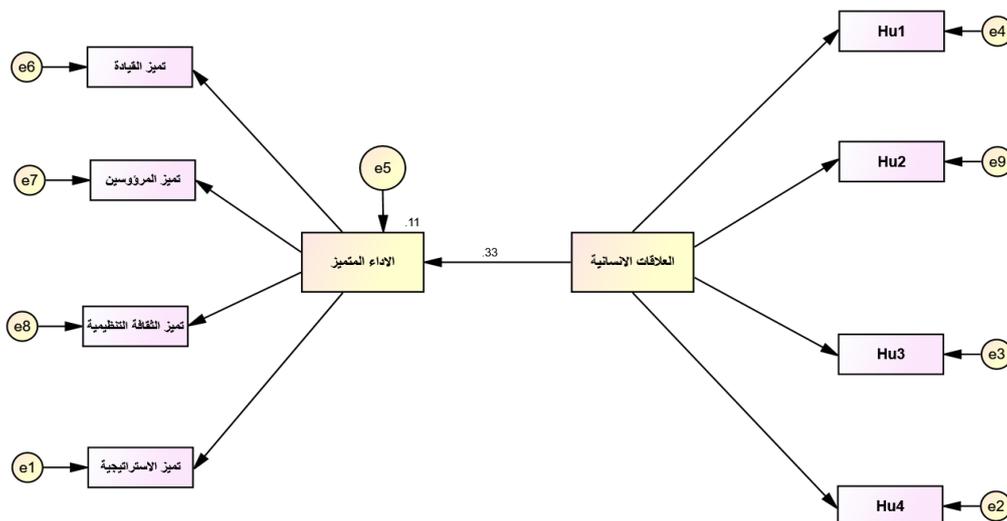
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	3.737	.040	.150	.235	المشاركة في المعلومات	<---	الاداء المتميز

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (32) والشكل ( 18 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده المشاركة في المعلومات ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.06)$ ، وهذا يشير الى ان بعده المشاركة في المعلومات يفسر (6%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاداء المتميز اما النسبة المتبقية والبالغة (94%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized)  $(\beta= 0.23, P< .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعده المشاركة في المعلومات والاداء المتميز، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند  $(P<.001)$  ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان الموظفين الذين لديهم وصول للمعلومات سيكون لديهم معرفة بمجريات العمل بشكل واضح مما ينعكس على فهمه للأدوار الوظيفية وهذا يعني تحقق الاداء المتميز. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعده المشاركة في المعلومات والاداء المتميز. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة (4-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعده العلاقات الانسانية ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العلاقات الانسانية في الاداء المتميز على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (19) وجدول

(33) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (19) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

### جدول ( 33 )

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده العلاقات الانسانية ضمن متغير القيادة التشاركية في الاداء المتميز

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	5.476	.046	.250	.334	العلاقات الانسانية	<---	الاداء المتميز

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (33) والشكل ( 19 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده العلاقات الانسانية ضمن متغير القيادة التشاركية والاداء المتميز فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2=0.11)$ ، وهذا يشير الى ان بعد العلاقات الانسانية يفسر (11%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء المتميز اما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي

لدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ( $\beta = 0.334, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان luhlg الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد العلاقات الانسانية والاداء المتميز، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ( $P < .001$ ) ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان وجود نمط من العلاقات الانسانية الايجابية في بيئة العمل سينتج عنه بيئة عمل يغلب فيها الامان الوظيفي مما ينعكس في تعزيز مستويات الاداء المتميز. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد العلاقات الانسانية والاداء المتميز. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات و التوصيات و المقترحات المستقبلية

#### تمهيد

يجسد الفصل الحالي الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة في مبحثين اذ خصص المبحث الاول لعرض الاستنتاجات التطبيقية للدراسة

في حين ركز المبحث الثاني على التوصيات والمقترحات التي تساعد الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة في تبني سلوكيات القيادة التشاركية ضمن خططها وبرامجها لتعزيز الاداء المتميز .

#### المبحث الاول

#### الاستنتاجات

#### Conclusions

❖ **توطئة :** الاستنتاجات هي تعبير عن أهم النتائج التي تمخض عنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتمثل

محطة مهمة من الدراسة سيعتمد عليها في كتابة التوصيات ، وما يأتي اهم تلك الاستنتاجات :

1- وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة التشاركية وأبعادها ( تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية )، والأداء المتميز بأبعاده ( تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الاستراتيجية ) وهذا يؤشر ان هذه الجامعات والكليات الاهلية كلما وجهت اهتمامها نحو ابعاد القيادة التشاركية سيؤدي الى تحقيق الاداء المتميز من قبل الهيئات التدريسية التابعة لهم.

2 – وجود علاقة تأثير قوية للقيادة التشاركية وأبعادها (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية ) في الأداء المتميز بأبعاده ( تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الاستراتيجية ) مما يشير الى الدور الايجابي للقيادة التشاركية في الاداء المتميز مما يؤثر على مستوى هذه الجامعات والكليات.

3- ظهرت نتائج وصف متغير القيادة التشاركية وتشخيصها المتمثلة ب ( تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار ، مشاركة في المعلومات ، العلاقات الانسانية ) ما يأتي :

أ- حقق بعد ( تفويض الصلاحيات) اعلى نسبة استجابة وفق اراء عينة البحث في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء (جامعة اهل البيت وجامعة الوارث الانبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية

الصفوة الجامعة) مقارنة بباقي الابعاد ، مما يؤكد ان التدريسين في كليات عينة الدراسة يهتمون جدا بأن يكون لديهم تفويض من قبل الادارة بهدف انجاز المهام التي يكلفون بها لتحقيق اهداف كلياتهم فضلاً عن اعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل.

ب- حقق بعد ( المشاركة في اتخاذ القرار) المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية ، مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يهتمون بمشاركتهم في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمجال عملهم ومجال عمل كلياتهم حيث تعطي اهمية كافية للأراء والمقترحات المقدمة من قبل افراد العاملين في هذه الجامعات والكليات.

ت- شكل بعد ( العلاقات الانسانية ) المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية ، وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يهتمون بتحقيق الاجواء التي يسودها الجو الانساني وتحقيق اساليب الجماعية في العمل، فضلاً عن ظروف عمل مناسبة لاشباع حاجات جميع الأطراف بصورة متوازية.

ث- حقق بعد ( المشاركة في المعلومات ) المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية مما يؤكد ان التدريسين في كليات عينة الدراسة يهتمون في الحصول على المعلومات ومشاركتها من قبل اداراتهم ويعني انهم سيمتلكون وضوح حول ما مطلوب منهم انجازه

3- يتبين من وصف عرض متغير ( الاداء المتميز ) ومناقشته ما يأتي.

أ - شكل بعد ( تميز القيادة ) اعلى نسبة استجابة وفق اراء عينة البحث في جامعات وكليات الاهلية في كربلاء مقارنة بباقي الابعاد ، مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يعتقدون بان ادارة كلياتهم قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وتوفير فرص جيدة للتعلم والتطوير في بيئة العمل.

ب - حقق بعد ( تميز الثقافة التنظيمية ) المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية ، في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يعتقدون بان بوجود قيم مشتركة في الثقافة الجامعية بين الادارة والتدريسين والتي يمكن ان توجه نحو تحقيق الاداء العالي في الوظيفة.

ت- حقق بعد ( تميز المرؤوسين ) المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية ، في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الكليات عينة الدراسة يقومون باختيار الموظفين بطريقة علمية صحيحة وفقاً للمعايير الواضحة والمحددة وحسب الاحتياج مع التركيز على الموظفين ذو المهارة حيث يقومون بأداء واجباتهم بروح معنوية

عالية ونسبة حماس للإنجاز جيدة فهم يمتازون بقدرات ومهارة وامكانات عقلية تؤهلهم لإنجاز اهدافهم واهداف كلياتهم بنجاح.

ث- شكل بعد( تميز الاستراتيجية ) اقل نسبة استجابة من قبل عينة البحث في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء مما نستنتج بان افراد العينة لديها القدرة على تطوير رسالتها وفقا للتغيرات في البيئة التي تعمل بها وان هناك سعي من القيادات لتحقيق التكامل بين اهدافها واستراتيجياتها.

4 – يتضح من التحليل الاحصائي ان عينة الدراسة في هذه الجامعات تمتلك قيادة تشاركية تسهم في خلق جو من الاحترام والتعاون المتبادل بين القائد والموظفين مما يساعد في تحقيق اهداف هذه الجامعات والكليات.

5 – كشف نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في الاداء المتميز مما يدل على ان ابعاد القيادة التشاركية تسهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز الاداء المتميز لدى الموظفين في هذه الجامعات والكليات المبحوثة.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات المستقبلية

#### Recommendations and future suggestions

##### توطئة :

استكمالاً للمتطلبات المنهجية العلمية وعلى ضوء ما تقدم وما أظهرته التحليلات التطبيقية من استنتاجات علمية نستعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية نأمل أن تكون تحت انظار القيادات العليا في الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة وغيرها والتي يمكن ان تسهم في تعزيز الاداء والجذب لتلك الكليات وفيما يأتي مجموعة من التوصيات :-

1- ضرورة ان تولى القيادة التشاركية باهتمام عالي لدى الادارة العليا للكليات الاهلية ومن الممكن ان يحول هذا الاهتمام الى تطبيق فعلي عن طريق برنامج عمل او خطة عمل يضع في أولوياتها النقاط الأتية :

أ- ضرورة وضع رؤيا شاملة وواضحة الاهداف وقابلة للتطبيق تراعي البيئة الاكاديمية في الكليات عينة الدراسة وزيادة الشعور لدى الموظفين في الامل بإمكانية تطوير العمل الاكاديمي والايان بتطبيق الرؤيا بالطرق العلمية والفنية المناسبة.

ب- تعزيز تحقيق الاهداف العامة للكليات عينة الدراسة من الموظفين من خلال شعورهم بالانتماء والولاء لبيئة العمل الخاصة والتركيز بشكل أساسي على توفير الوحدة وتطوير الدافع الجوهري للموظفين ، والتضحية بأنفسهم لخدمة الآخرين وتحقيق المكاسب وزيادة ثقة بالموظفين.

ت- بناء علاقات وتفاعلات بين القادة والموظفين وتأسيس الثقة التي تتمحور حول الموظف وتوضح وجود قائد مهتم بالموظفين وقد تتجلى رعايته للآخرين في الأنشطة التي تنطوي على المشاركة نحو هدف أسمى ان هذه التفاعلات يمكن ان تساهم في تحسين الأداء والتميز التنظيمي وهو أمر أساسي للقيادة التشاركية. مما يمكن ان يزيد من الهام الموظف وزيادة الفرح والرفاهية ، وهي أمور أساسية في مكان العمل التي يعتمد عليها النجاح التنظيمي.

2- ضرورة تبني الكليات عينة الدراسة لتقديم مجموعة من المهارات التي تشمل المكونات الفكرية والتحفيزية والسلوكية. وتمكن الموظف أن يكون ماهراً ومرناً عند اكتساب المعرفة حول الثقافة ، وعليه يجب زيادة القدرة على التصرف وفقاً للبنية الثقافية التي يتواصل معها ، والتكيف مع الثقافة وإعادة تشكيلها وفقاً لهيكل الافكار. لان الثقافة التنظيمية لا تشمل المعرفة اللازمة لفهم الاختلافات الثقافية فحسب ، بل يشمل الأفكار الاستراتيجية ومجالات الاهتمامات والعواقب السلوكية لتفاعلات الفرد مع مختلف الثقافات. ويجب ان تنبنى الكليات مجموعة

من الخطوات مثلا التحول نحو العالمية يجب على الكليات عينة الدراسة التخطيط والسعي الجدي بالانفتاح على الجامعات العالمية الاخرى والتعرف عن كثب في كيفية العمل الاكاديمي واتباع طرق المؤامة مع جامعات عالمية رصينة بهدف الاستفادة والتعرف على السياقات المعرفية والثقافية وزيادة فرص توفير بعثات علمية وفتح دورات لزيادة قدرات الموظفين.

3- اهتمام القيادة العليا في الكليات عينة الدراسة بإعطاء بعض الصلاحيات للموظفين وعليه التمتع بحرية أكبر في العمل بشكل مستقل وتجربة مجموعة من النتائج الإيجابية مثل ارتفاع الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي واداء المهمة وتقليل الرقابة والاتصال.

4- ضرورة اهتمام الكليات عينة الدراسة بالبرامج التدريبية والتطويرية عن طريق تنظيم البرامج التدريبية للموظفين أثناء العمل لتحسين مهاراتهم وبالتالي خلق روح المنافسة والولاء التنظيمي. وفي هذا الاتجاه فان التدريب أثناء العمل يمكّن الموظفين من التعامل مع المستقبل والاطلاع على كل ما هو جديد عن طريق الدورات الداخلية والخارجية والاطلاع على التطور التكنولوجي.

5- بالنسبة للقيادات العليا في الكليات عينة الدراسة الاخذ بالحسبان منح الموظفين الاستقلالية والحرية بالعمل والتي يمكن ان تشجع الموظفين في تحديد جدولهم الزمني ومستوى المسؤولية التي يتعاملون مع كل وظيفة على أنها فرصة لإحداث انطباع رائع وتحسين خدماتهم بخصوص تقديم الاداء المتميز.

6- اهتمام الكليات عينة الدراسة بوضع استراتيجية شاملة من شأنها تقاسم المعرفة ونشر المعلومات بين الاقسام اضافة الى تعاون منظم لتبادل الافكار وتعلم اشياء جديدة وتكون الاستراتيجية شاملة وقابلة للتطبيق في بيئة العمل الخاصة.

7- اهمية تشكيل فرق العمل للكليات عينة الدراسة لان إنشاء فريق إداري ماهر أمراً ضرورياً لتحقيق الاهداف وإنها المنصة الأساسية في بناء الإدارة العامة للمنظمات. كما تُظهر الإنجازات العلمية التي تستكشف مكان ودور عامل الإدارة في المنظمات الاكاديمية والاعتراف بفريق الإدارة كأصل ثمين ، وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية لكل منظمة هو الدعامة الأساسية لهذه الإنجازات العلمية.

8- تحتاج القيادات في الكليات عينة الدراسة إلى الاستراتيجيات والبنية التحتية لتعزيز بيئة العمل والالتزام بالتميز من خلال التحسين المستمر والأداء العالي وفق المعايير ويتم عبر رؤية شاملة وتحسين مستمر والقدرة على التكيف باستخدام الأساليب والأدوات والتقنيات التي تساعد القادة والأفراد والفرق على تحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي.

9- يجب ان تستفيد الجامعات والكليات عينة الدراسة من تطوير المهارات الادارية للموظفين وزيادة القدرة للممارسة المهارات القيادية و صقلها من اجل تقوية مجموعات مهارات الموظف وزيادة مستوى الثقة للاستخدام داخل المنظمات. لذا يمكن النظر إلى القيادة على أنها حاضنة مهارات إدارية تستخدم باستمرار.

10- ضرورة استثمار الجامعات والكليات عينة الدراسة التي ترغب بالنجاح في الاصول البشرية مما يجعل الموظفين في الكليات التحول من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي حيث تكون مسؤولياتهم أكبر وأعمق وتحقيق التميز عن طريق الفكر والابتكار والابداع والتطوير في الاداء.

11- الاهتمام لتطوير استراتيجية متكاملة لإدارة الموهوبين. ليبقى العمود الفقري الذي يزود الكليات بالقوة والقدرة على البقاء وبنائها وهذا يتطلب أيضاً استراتيجية للتطوير المستمر للموظفين لتحقيق القيمة المستدامة.

### المقترحات المستقبلية :-

1- اجراء دراسات مماثلة على مستوى قطاعات اخرى (مصرفية ، سياحية ، خدمية) لمعرفة مدى اهميتها ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.

2- اجراء دراسات مقارنة في ظل نموذج الدراسة الحالية بين القطاع العام والقطاع الخاص ولاسيما في مجال الخدمة كون هذه المتغيرات من المتوقع ان تتفاعل بصورة اكبر في هكذا بيئة.

3- الربط بين القيادة التشاركية ومرونة الموارد البشرية ودورها في الاداء المتميز.

4- الدور الوسيط للتمكين الوظيفي بين القيادة التشاركية والاداء المتميز.

5- الدور التفاعلي للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التشاركية والاداء المتميز.

المراجع

والمصادر

❖ القرآن الكريم

اولا : المصادر العربية

- 1- ابو صفية، الفت (2018) اثر العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- 2- الشمري، سامي عواد، واللوقان، محمد فهاد ( 2018 ) ، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، العدد (3) ، مصر ، (57-113) .
- 3- السعيد ، صفاء(2022) دور القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والامان النفسي ،اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق.
- 4- اليساري ،صلاح (2017)الذكاء الاستراتيجي والنزاهة للقائد ودورها في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ،العراق.
- 5- معمري، محمد (2019) دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين- دراسة ميدانية في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبة بولاية الجلفة ،أطروحة دكتوراه ،علم الاجتماع ،كلية علوم الاجتماع ، جامعة محمد خضير – بسكرة ، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- 6- الشمالي ، هيا موسى (2020) ، برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأقصى – غزة ، فلسطين .

ثانيا : المصادر الاجنبية

**A- Books**

7-AlGhalbi, Taher Mohsen Mansour, Idris, Wael Muhammad Sobhi.(2007). Strategic Management (An Integrated Methodological Perspective)", Amman, Jordan, Wael Publishing House.

- 8- Armstrong , Michael. ( 2009)."Strategic human resource management : a guide to action " , 4th edition, kogan page, great Britain, Cambridge, University press ,New York , U.S.A.
- 9- Brown, M. G. (2017). Baldrige award winning quality: How to interpret the Baldrige criteria for performance excellence. CRC Press.
- 10- David, W. (2000). Strategic Management"Mc Graw-hill companies, Inc, New York , U.S.A.
- 11- Evans,J.R.(2008)."Quality and Performance Excellence: Management and Strategy",5th edition Mason ,OH: Thomas South Western.
- 12- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), Handbook of social psychology, vol. 2.
- 13- Kotler, Philip. (2000). marketing management prentice hall, New Jersey, U.S.A.
- 14- Meyer, Marshall M. (2003). Rethinking performance measurement: beyond the balanced score card" , 1st published, Cambridge University press ,New York, U.S.A.
- 15- Mullins, L.J.(2010). management & Organizational Behavior . Pearson Education Ltd ., England, Ninth edition.
- 16- Noe , R,A Hollen beck , J. R and wright , p,m. (2009). human resource management gaining competitive advantage , sixth edition me Graw – hill /lrwin.
- 17- Thomas L. Wheelen & David L. Hunger, (2010). Strategic Management & Business Policy: Achieving Sustainability, 12th Edition : 380.

---

**B-Theses master and dissertations**

18- Al-Kubaisi, Muhammad Adel Hamad. (2012). "The Impact of Strategic Planning in Adopting E-Commerce on Market Share - An Applied Study on Distinguished Software Companies for E-Commerce in Jordan", Unpublished Master's Thesis in E-Business, Middle East University, College of Business, Amman, Jordan.

19- Al-Qahtani, Faisal bin Muhammad bin Mutlaq Al-Hanafari. (2010). Strategic management to improve the competitiveness of companies according to the criteria of strategic performance and total quality management", unpublished Master's thesis in corporate management, British International University, College of Business Administration, Amman, Jordan.

20- Arfman David. (2015). A new lean service model: The Value of Customer integration into Service Operations, A thesis submitted to in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Business Administration in the Business School PHD, University of Gloucestershire.

21- Gyasi, K. (2015). shared Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana, Master's Thesis in education spring Term 2015, Department of education university of Jyvaskyla.

22- Minaee, S. G. (2014). The impact of Shared Leadership on Innovative Performance. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Business Administration) in the University of Edith Cowan.

23- Stephan, A. K. (2019). Measuring Operational Excellence Performance – A Mixed-methods Conceptualization and Application in Pharmaceutical Quality Control Laboratories. of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management.

24- Victor, J., and Some Hagen, J. (2015). Shared Leadership and its Future Potential: Why do, How to and then What? Master Thesis. School of Business and Economics Linnaeus University.

### C- Journal & Periodicals :

25- Abd Allah ,A ; Mazen , J ; Samy,s and Suliman,A .(2021). The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Ceramic Companie ,(23-45).

26- Ahmad Chanif and Tina Melinda. (2021). “Application of Authority Delegation to Improve Employee Performance in Family Companies of UD Sahabat” in International Conference on Entrepreneurship (ICOEN), KnE Social Sciences, (246–255)

27- Ahmad, M. R., and Raja, R. (2021). Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. Vision: The Journal of Business Perspective, 25(2), (168–179).

28- Ahmed, K. (2019). “Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 4, (1836-1856).

29- Ali , A.H . , Jafer , S . M . , and Abbas , H . A . (2021). Delegation of authority and impact on the development of administrative skills of staff in the student activities section , ( 73-76).

30- Alka Agnihotri and Apurva Agnihotri, (2020). Comparative Study of Team Characteristics under Shared Leadership in Large and Small companies in IT Industry in India, (955-959).

31- Allison, M., Misra, S., & Perry, E.. (2014). Doing more with more: Putting shared leadership into practice. Nonprofit Quarterly,(34).

- 32- Almutairi Mohammad and Alsawalhah, Ayyoub. (2020). the Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). Modern Applied Science. (14-22).
- 33- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., and Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, (9–17).
- 34- Andri, G., Adawiyah, W. R., Purnomo, R., and Candra, Y. (2021). Nurturing individual job performance through psychological capital power. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 14(1), (27-45).
- 35- Ashauer, S.A. and Macan, T. (2013). "How can leaders foster team learning? Effects of leader-assigned mastery and performance goals and psychological safety", *The Journal of psychology*, Vol. 147 No. 6, (541-561).
- 36- Aubé, C., Rousseau, V., and Brunelle, E., (2018). Flow experience in teams: the role of shared leadership. *J. Occup. Health Psychol.* 23 (2), (198–206) .
- 37- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., and Situmorang, M. (2018) Job Satisfaction as a Mediator between Directive and shared Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), (869-888).
- 38- Bell, Clement and Mjoli, Themba. (2013). the effects of Shared leadership on organizational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks, *African Journal of Business Management*, Vol. (8)‘ no. (12), (451-459).
- 39- Bergman, J. Z.; Rentsch, J. R.; Small, E. E.; Davenport, S.W.; and Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams". *The Journal of Social Psychology*. 152 (1), (17–42) .

- 40- Bhatti, Misbah Hayat & Ju, Yanbin & Akram, Umair & Bhatti, Muhammad Hasnat & Akram, Zubair & Bilal, Muhammad .(2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry, *Journals Sustainability*, Vol.(11), No.(4), ( 2-21).
- 41- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2019). Does shared leadership fosters taking charge behaviors? A post-heroic leadership perspective in the public sector higher educational institutes. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), (137–154).
- 42- Bligh, M.C., Pearce, C.L. and Kohles, J.C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, (296-318).
- 43- Bolden, R. (2011). "Distributed leadership in organizations: A review of theory and research". *International Journal of Management Reviews*. 13 (3), (251–269).
- 44- Bolden, R., Petrov, G., and Gosling, J. (2009). Shared leadership in higher education. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(2), (257-277).
- 45- Bolisani, E., and Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), (233-253).
- 46- Brooke. Kamblier. (2018). The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments, *American Journal of Environmental Excellence*, Vol. 98, No. 2, p. 73 .
- 47- Cai, S., Qinfang, L., Xin, F., and Guowei, D. (2018). Paying for Knowledge: Why are People Paying for Live Broadcasts in Online Knowledge Sharing Community? *Proceedings PACIS*, (1-13).

- 48- Carson, J. B.; Tesluk, P. E.;and Marrone, J. A. (2007). "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance". *Academy of Management Journal*. 50 (5), (1217–1234).
- 49- Cheng, C., Zhong, H., and Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110,(95-103).
- 50- Chiu, C. C., Owens, B. P., and Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101, (1-16).
- 51- Colombo, M. G., Foss, N. J., Lyngsie, J., and Rossi Lamastra, C. (2021). What drives the delegation of innovation decisions? The roles of firm innovation strategy and the nature of external knowledge. *Research Policy*, 50(1), (1-15).
- 52- Cross Ogohi Daniel.(2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 21, Issue 2. Ser. V (February. 2019), (14-20).
- 53- Darvishmotevali, M., Altinay, L., and Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, (1-9).
- 54- Darwish, M., and Al-Shammari, I. (2010). Delegation of Authority: The Best Way to Increase Work Efficiency: A Study of the Views of a Sample of Senior Managers in the Company for the Manufacture of Fertilizers- Central Region / Kufa. *Journal of Management and Economics*, 96, (51-82).

- 55- De Rue, D. S., and Ashford, S. J. (2010). Power to the people: Where has personal agency gone in leadership development? *Industrial and Organizational Psychology :Perspectives on Science and Practice*, 3, (24-27).
- 56- Denis J-L, Langlely A and Sergi V. (2012) Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals* 6, (211–283).
- 57- Dewi ,R ; Zulkifli , M; and Yudi, P. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable, (2385-2393).
- 58- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., and Kukenberger, M. R . (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42, (1964–1991).
- 59- Edgeman, R. L.and Hensler, D. A. (2001) .Modeling Best business excellence.
- 60- Ershadi, M. J., and Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model, (620-640).
- 61- Evans , James R. ( 2010 ) . “ Organizaonal Learning for Performance Excellence: A Study of Branch-Smith Printing Division” , *Total Quality Management* , Vol. 21, No. 3, (225–243).
- 62- Evans, K., Sanner, B., and Chiu, C.-Y. (Chad). (2021). Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance,(1-46).

- 63- Ezeanoluc.,E.T and Ezeanyim.,E.E (2020). Employee Participation In Decision Making And Organizational Productivity In Manufacturing Firms In South-East, Nigeria . International Journal of Innovative Development and Policy Studies 8(1),(110-124).
- 64- Fuller, M., Heijne -Penninga, M., Kamans, E., van Vuuren, M., de Jong, M., & Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals . Journal of Communication Management , 22 (2) , (233–252).
- 65- Fuller, M., Heijne-Penninga, M., Kamans, E., van Vuuren, M., de Jong, M.,and Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals. Journal of Communication Management, 22(2), (233–252).
- 66- Gede, R; Komang, A; and Gusti, M. (2021). Transformational leadership, work stress and turnover intention: the mediating role of job satisfaction, (146-157).
- 67- Geoffrey Lugwisha.( 2021). The Compatibility of Digitalization and Human Relations in Enhancing Knowledge Creation: A Prerequisite for Organizational Agility , (101-109)
- 68- Gerhart, B., and Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. Journal of Management, 47(7), (1-24).
- 69- Ghali, B., Habeeb, L., and Hamzah, K. (2018). Self-Management and its relation to organizational excellence. International Journal of Engineering and Technology, 7(4), (47-50).

- 70- Ghufran Saed Hijjawia .(2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary Leadership. *Management Science Letters* 11 (2021) (57–66).
- 71- Gulyamova Saodat Tolibovna .(2020).The Issues of Human Factor and Human Relations in the of “Organizations as Organisms ,(1-8) .
- 72- Gupta, G., and Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wish berry's crowd funding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, (865–876).
- 73- Hanif, M.I.,and Shao, Y. (2018). Collaborative innovation of strategic emerging industries: A case study of the new generation of information technology enterprises in China. *IBT Journal of Business Studies*, 13(2), (101-123) .
- 74- Hanif.,M,I.Sagheer.,H.and Mehak.,S. (2020). Impact of Knowledge Sharing and Knowledge Retention on Employees Development through the Mediation of Sustainable Competitive Advantage and Moderation of Transformational Leadership. *International Review of Management and Marketing*, 2020, 10(4), (96-109).
- 75- Hareth, A; Noor, A; Ali, S;and Aamir, R.(2021).Proposed Model for Entrepreneurship, Organizational Culture and Job Satisfaction toward Organizational Performance in International Bank of Yemen,(1-9).
- 76- Harrington H.J.( 2005).The Five Pillars of Organizational Excellence, *Handbook of Business Strategy*, 6(1).
- 77- He, W., Hao, P., Huang, X., Long, L. R., Hiller, N. J., and Li, S. L. (2020). Different roles of shared and vertical leadership in promoting team creativity: Cultivating and synthesizing team members' individual creativity. *Personnel Psychology*, 73(1), (199-225).

- 78- Henao-García, E. A., Lozada, N., and Arias-Pérez, J. (2020). Direct effects of knowledge management practices on organizational performance. *Business Information Review*, 37(1), (30–37).
- 79- Hijjawi.,G.S(2020) The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary Leadership Management Science Letters 11, (57-66).
- 80- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity". *Journal of Business and Psychology*. 28 (2), (159–174).
- 81- Hoch, J. E. and Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), (390-403).
- 82- House, R.J., and Mitchell, T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 5 (3), (85-97).
- 83- Huang, T. (2011). The relationship between headmasters' leadership behavior and teachers commitment in primary schools in the district of sarikei, Sarawak. *International Conference on Education and Educational Psychology*. 29, (1725-1732)
- 84- Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y. (2010) Does Shared leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), (122-143).
- 85- Husain , Nooreha , Abdullal , Mokhtar , Idris , Fazli & Sagir , Ridzuan Mohd . (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model : Aconceptual frame Work , *Total Quality Management* , Vol. 12 , No. 7, (926-931).

- 86- Ilmudeen, A., Bao, Y and Alharbi, I. M. (2019). How does business-IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures: Conjecture and empirical analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), (457-476).
- 87- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned enterprise in Indonesia. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), (159-172).
- 88- Jankal, Radoslav. (2014)." The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects", *Procedia - social and behavioral sciences*, 109,(541-545).
- 89- Jari Mielonen.(2011). Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context
- 90- Jia,Jianfeng ;Yan, Jiaqi , Jahanshahi; Asghar, Afshar ; Lin Weipeng and Bhattacharjee, Amitab (2019 )." What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership "Asia Pacific Journal of Human Resources (2019).(1-21).
- 91- Joseph, O., and Kibera, F. (2019). *Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya*. SAGE Open,(1-11).
- 92- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978) *the Social Psychology of Organizations*, Wiley New York, NY. Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M. and Gijsselaers, W. (2018), "When leadership powers team learning: a meta-analysis", *Small Group Research*, Vol. 49 No. 4, (475-513).
- 93- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of

Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior,(1-16).

94- Kim, M. and Han, S.J. (2019). “Effects of three dimensions of shared leadership on team members’ perceptions on trust and team performance”, Adult Education Research Conference, available at,(1-7).

95- Lai, K.H. (2009). “Developing leadership and cultural competency through service exposure attachment program”, New Horizons in Education, Vol. 57 No. 3, (105-118).

96- Lasrado, F. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. International Journal of Quality & Reliability Management.(1-26).

97- Lawrence, H. (2014). Integrating Human Relations Skills Into The Curriculum of Industrial Technology Related Programs. International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE), 3(1), (53-62).

98- Lawson, I. & Cox, B. (2010). Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership. International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 6 ,No .1, (4-13).

99- Lee, C., Hallak, R., and Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. Tourism Management Perspectives, 31, (54–62).

100- Lee, S., Noh, Y., and Kang, E. (2018). A study on the effect of shared leadership to innovation behavior - the moderate effect of trust. Journal of Digital Convergence,16(4)(69-77)

- 101- Lke ,P.R and Ezeh,.L.N and Etodike,.C.E. (2017). Employee Participation in Decision Making: A Correlate of Employee Citizenship Behaviour and Counterproductive Workplace Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2017, Vol. 7, No. 7.(934-948).
- 102- Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B., Eagly, A.,and Chen, G. (2017). Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. *J. Appl. Psychol.* 102 (3), (434–451).
- 103- Luther, K and Bruckman, A. (2008). Leadership in online creative collaboration. In *Proceedings of the conference on Computer-Supported Cooperative Work* (343-352).
- 104- Lyndon, Shiji; Pandey, Ashish; Navare, Ajinkya. (2020). Shared leadership and team creativity. Investigating the role of cognitive trust and team learning through mixed method approach *Personnel Review*.(1-18).
- 105- Lythreatis, Sophie , Mostafa, Ahmed Wang,and Xiao Jun, (2019) Shared Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership, *Journal of Business Ethics* ,No.(3)Vol,(156),(3),(1-44)
- 106- Lythreatis, Sophie & Mostafa, Ahmed & Wang, Xiaojun. (2019). Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership, *Journal of Business Ethics*, Vol.(156), No.(3), (1-44).
- 107- Magpili, N. C., and Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49, (3–33).

- 108- Mahmoud , Abu joma.(2021). Strategic Management and Its Effect on Achieving Excellence among Leaders Working in Al-Quds Insurance Company, (1172-1184).
- 109- Mariano, S., Casey, A. and Olivera, F. (2018). “Managers and organizational forgetting: a synthesis”, *The Learning Organization*, Vol. 25 No. 3, pp. (169-179).  
Measuring business excellence,(49-54) .
- 110- Mintari, S and Shabri, A. (2020). Enhancing Performance through Improving Shared Leadership Work Engagement and Compensation. *Sumerianz, Journal of Business and Marketing*, 3(4): (28-37).
- 111- Mohammed A and Abu Rumman .(2019). The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Arab Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Sa...  
*International Journal of Business Administration* Vol. 10, No. 4; 2019.(13-29).
- 112- Molix, L. and Better court, B. A. (2010). Predicting well-being among ethnic minorities: Psychological empowerment and group identity. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 40, (513-533).
- 113- Muhammad, A ; Munir, A; Sajid, H; and Muhammad, S.(2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing an organizational innovation,(1-10).
- 114- muslim,D; and Bahtiar,M.(2021).The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability :A preliminary ,(112-118).
- 115- Mustafa,M and Ghani, D.(2021). Moderating Role of Virtual Teams on the Relation between Cultural Intelligence and Strategic Excellence, (3703-3721).

- 116- Mylona, E., and Mihail, D. (2020). An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. *International Review of Administrative Sciences*(1-18).
- 117- Nafei , Wageeh A. ; Belal A. Kaifi ; Nile M. Khanfar .(2012). "Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance " an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia' , *Advances in Management & Applied Economics*, vol.(2), N.(4), (13-40).
- 118- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., and Pukkeeree, P. (2018). Factor Analysis-validated Comprehensive Employee Job Performance Scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (2436-2449).
- 119- Nathan, B and Lucian,z . (2021). Measuring General Job Satisfaction: Which Is More Construct Valid—Global Scales or Facet-Composite Scales,(1-15).
- 120- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., and Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators,(1-20).
- 121- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *SAGE Open*, 11(2),(1-14 ).
- 122- Obeng, A. F., Zhu, Y., Quansah, P. E., Ntarmah, A. H., and Cobbinah, E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital,(1-22).

- 123- Odnokova, T., Bozhinova, M., and Petrova, M. (2018). Promotion of Innovative Entrepreneurship Under Sustainable Development. E3S Web Conferences, Volume 41,. International Innovative Mining Symposium, Kemerovo, Russian Federation,(1-6).
- 124- Oktavirani Marta Susi Evanita . (2021). The Effect of Work-Life Balance and Human Relations on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Intervening Variable for Bank Nagari Employees , (557 -561).
- 125- Oluwatoyo, A., Opoko, A., & Ezma, I. (2017). Employee Participation In Decision-Making In Architectural Firms. Urbanism. Arhitectură. Construcții. 8 (2), (193-207) .
- 126- Pardo, M., and Martinez, C., and Roig, S. (2012). Shared Management and Its Influence on Organizational Change, Management Decision, 50(10), (1843-1860).
- 127- Pathak ,Sagar.(2011).Comparative analysis of local, Regional and Intercontinental Business Excellence Models to recommend appropriate model & Quality management system structure in context of Nepal". Politecnico Di MilanoI,(1-80).
- 128- Pearce, C.L. and Conger, J.A. (2003). All Those Years Ago, Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA, (1-18).
- 129- Pearce. (2004). "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work". Academy of Management Executive. 18 (1): (47–57).
- 130- Phong, B.L., Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. Journal of Knowledge Management, 22(3), (521-537).

- 131- Pinar, M.,and Girard, T. (2008). “Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish 132- firms”, *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), (29-45).
- 133- Pradhan, R. K., and Hati, L. (2019). *The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. Global Business Review*,(1-23).
- 134- Qawasmeh , Farid Mohammad,Darqal, Nadeen. Qawasmeh, and Israa Farid. (2013).” *The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study*”, *International Journal of Economics and Management Sciences* ,(5-19).
- 135- Radhi,Jawad M.,and Dekhil,Zena K. (2016). *The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance :An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Top Leadersips in some of the Iraqi Universities," Al-Qadisiyah Journal of Administrative Sciences"*,Vol.(18), No. (3),(81-113).
- 136- Randolph, W. A. and Kemery, E. R. (2011). *Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 18, pp. (95-106).
- 137- Ravichandran, T. (2018). *Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1),( 22-42).
- 138- S.Sankar and M.Jeyakumaran . (2019). *Influence of Human Relations on Organizational Performance in Automobile Industry* , (1312-1314) .
- 139- Salas-Vallina A., Simone C., and Fernandez-Guerrero R. (2018). *The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). J. Bus. Res.* 107 (162–171).

- 140- Samy S Abu Naser, Mazen J Al-Shobaki, Youssef M Abu Amuna.(2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence"Comparative study",(4-14).
- 141- Saunders , Max , Mann , Rodin , and Smith , Robin .( 2009 ). “Constructs and Systems : Connecting Strategy Development and Performance Excellence” , Total Quality Management , Vol. 20 , No.2 , (115 -128).
- 142- Serban, A. and Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), (181-199).
- 143- Shamia, M. J., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., &Amuna, Y. M. A. (2018). Using the Asian Knowledge Model “APO” as a Determinant for Performance Excellence in Universities-Empirical Study at Al-Azhar University-Gaza .(1-19).
- 144-Sharifa,D and Kamarul,B;y.(2022). Measurements of Organizational Excellence Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai,(33-47).
- 145- Sinha, R., Chiu, C. Chad, and Srinivas, S. B. (2021). Shared leadership and relationship conflict in teams: The moderating role of team power base diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), (649–667).
- 146- Sinha, S, and Sengupta, K. (2020). Role of Leadership in Enhancing the Effectiveness of Training Practices: Case of Indian Information Technology Sector Organizations. *Paradigm*, 24(2), (208–225).
- 147- Siti, A; Munaya, U; Muhammad, A, R; Eni, W ;and Fandi,A .(2022). *Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture*,(40-59).
- 148- Smith, M. B., Wallace, J. C., Vandenberg, R. J., and Mondore, S. (2018). Employee involvement climate, task and citizenship performance, and instability as a

- moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 29,(615–636)
- 149- Mitchell, R., & Boyle, B. (2020). Too many cooks in the kitchen? The contingent curvilinear effect of shared leadership on multidisciplinary healthcare team innovation. *Human Resource Management Journal*.(1-17).
- 150 - Stagnaro, C, and Piotrowski, C. (2013). Shared leadership in IT project management: A practice survey. *International Journal of Management & Information Systems*,(Online),17(4),(223-234).
- 151- Sweeney, A., Clarke, N., and Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: a systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *Int. J. Manag. Rev.* 21 (1), (115–136) .
- 152- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., and Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2),( 218-237).
- 153- Tania Alda. (2021). Performance Measurement Analysis Based on Baldrige Excellence Framework in Palm Oil Company, (146-154).
- 154- Tianingrum, S.A., (2022). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(2), (158-166).
- 155- Toegel, G., and Jonsen, K. (2016). Shared Leadership in a Global Context: Challenges of Transferring Control to Team Members. *Advances in Global Leadership*, (151–185) .

- 156- Tuyet;M , Ashish; M, and Pawan; B.(2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership,(161-172).
- 157- van Knippenberg, D. (2020) Meaning-based leadership. *Organizational Psychology,Review*,10(1),(6-28).
- 158- Van Woerkom, M., & de Bruijn, M. (2016). Why Performance Appraisal Does Not Lead to Performance Improvement: Excellent Performance as a Function of Uniqueness Instead of Uniformity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(02), (275–281).
- 159- Wadel, C. C. (2018). Interaction and Risk Management in Shared Leadership. In G.-E. Torgersen (Ed.), *Interaction: ‘Sam handling’ Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen*, (233–250).
- 160- Wang, D., Waldman, D.A., and Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *J. Appl. Psychol.* 99 (2), (181–198).
- 161- Watson, K.W. and Ripley, R.A. (2013).“Sustainable legacy leadership: developmental partnerships”, *OD Practitioner*, Vol. 45 No. 3, pp. (19-24).
- 162- Wu, Q., Cormican, K., and Chen, G. (2020). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1),( 49–64).
- 163-Yukl, G.A. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research ". *Journal of Management*. 15 (2), (251–289).
- 164- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., and Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management* ,51(5),(748-767)

165- Zhang, X, Qian, J. Wang, B, Jin, Z, Wang, J. and Mang, X.(2017). Leaders' behavior Matter. The Role of Delegation in Promoting Employees Feedback-seeking behavior.8(20),(1-10).

166- Zhou, W., Zhang, Y., and Shen, Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance. Journal of Small Business and Enterprise Development ,24(3),( 426-445).

167- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., and Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior,39(7),(834-852)

168- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C. and Johnson, R.E. (2018). “Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda”, Journal of Organizational Behavior,Vol.39No.7,(834-852).

169- Zubair, A., Bushir, M., Abrar, M., Baig, A. S., and Hassan, Y. S. (2015). Employee’s Participation in Decision Making and Manager’s Encouragement of Creativity: The Mediating Role of Climate for Creativity and Change. Journal of Service Science and Management,8 (3), (306-320) .

الملاحق

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبانة رسالة ماجستير

السادة المجيبين المحترمون...

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة بـ(دور القيادة التشاركية في تعزيز الاداء المتميز) ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، ونظرا لما تتمتعون به من ثقافة وخبرة ودراية عالية في ميدان عملكم قد وقع عليكم الاختيار كونكم الاقرب الى موضوع الرسالة ، لذا نرجو قراءة الملاحظات التالية :-

- ❖ اجاباتكم سوف تستخدم لأغراض التحليل والبحث العلمي ، فلا داعي لذكر الاسم .
- ❖ برجاء الإجابة على جميع التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية ، لان ترك فقرة دون الاجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة ، وعند ذلك تهمل .
- ❖ بعد قراءة كل سؤال يتمعن ضع علامة (√) امام اسئلة ابعاد المتغيرات الاربعة التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك بصدق .

شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

الباحث

علي غازي عبد زيد كريم

جامعة كربلاء/ كلية الادارة  
والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال.

07718490366

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

حسام حسين شياع السلامي

جامعة كربلاء/ كلية الادارة  
والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال.

## الجزء الاول / معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

الجامعة	اسم الجامعة	الكلية	القسم
النوع	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	متزوج <input type="checkbox"/>	أعزب <input type="checkbox"/>	مطلق <input type="checkbox"/> ارمل <input type="checkbox"/>
العمر	اقل من 30 <input type="checkbox"/>	30 - اقل من 40 <input type="checkbox"/>	40 - اقل من 50 <input type="checkbox"/>
	50 - اقل 60 <input type="checkbox"/>	60 فاكثر <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الشهادة	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>	
اللقب العلمي	مدرس مساعد <input type="checkbox"/>	مدرس <input type="checkbox"/>	استاذ مساعد <input type="checkbox"/> أستاذ <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة في الكلية	اقل من 1 سنة <input type="checkbox"/>	1 - اقل من 5 سنة <input type="checkbox"/>	5 - اقل من 10 سنة <input type="checkbox"/>
	10 سنة فاكثر <input type="checkbox"/>		

## الجزء الثاني

### متغيرات الدراسة

أولاً. القيادة التشاركية (shared Leadership) :

تعرف القيادة التشاركية : بأنها ظاهرة جماعية ناشئة وديناميكية حيث يتم توزيع الأدوار القيادية والتأثير فيما بين أعضاء الفريق. ويتكون من الأبعاد الآتية :

1 . تفويض الصلاحيات : هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					1- يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.
					2- يمنح القائد الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.
					3- تتق القيادة في قدرات الموظفين في اداء المهام الموكلة لهم.
					4- امارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.
					5 - تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم.

2. المشاركة في اتخاذ القرار: تعرف بانها زيادة مرونة الموظفين اضافة الى تنمية المؤهلات والمهارات اللازمة لتأمين الوظائف في المنظمات.

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					6- تراعي القيادة في الجامعة العدالة في اتخاذ القرارات.
					7- يشترك الموظفون في تحديد المشكلات التي يعانون منها.
					8- تشجع القيادة في الجامعة الموظفين على المساهمة في اتخاذ القرارات.
					9- يتخذ القادة في الجامعة القرارات في ضوء رؤية شاملة بالتشارك مع الموظفين.
					10- يناقش الموظفون القرارات بصورة جماعية.

3. المشاركة في المعلومات : القدرة على الوصول الى المعلومات المطلوبة من خلال نظم اتصالات فاعلة.

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					11- احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في اي وقت لان الجامعة تسعى لإتاحة المعلومات للموظفين.
					12- الموظفون في الجامعة اكثر فهما لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات.
					13- تسهم إتاحة المعلومات في الجامعة في توحيد رؤية ووضوح الاهداف.
					14- مهارات الاتصال لدى الموظفين عالية وتسهم في تسهيل انجاز المهام.
					15- اشارك الموظفين من زملائي بالمعلومات والبيانات.

4. العلاقات الانسانية : تعرف بانها الطرق التي يرتبط بها الموظفين ببعضهم البعض وكيف يعملون معًا في مجموعات خاصة في العمل، مما يرضي كل من الاحتياجات الفردية وأهداف المجموعة.

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					16- تسهم القيادة في الجامعة لتوفير الاجواء التي يسودها الود والمشاركة مع الموظفين.
					17- تحرص القيادة في الجامعة على كسب الثقة لتحسين العلاقة بالموظفين.
					18- تحاول القيادة في الجامعة على كسر الحواجز النفسية بينهم وبين الموظفين.
					19- تشجع القيادة في الجامعة الموظفين على المناقشة الاساليب الجماعية في العمل.
					20- تحاول القيادة في الجامعة من رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء للموظفين.

### ثانياً. الاداء المتميز excellence performance :

يعرف الاداء المتميز بأنه استثمار المنظمات في الفرص الحاسمة التي يقودها التخطيط الاستراتيجي الفعال ، والالتزام برؤية مشتركة ، وهدف واضح ، وموارد كافية ، والاجتهاد والأداء الفعال وأيضاً فهو تقدم ونمو المنظمة (Harrington,2005:2) ويتكون من الابعاد الاتية:

**1 . تميز القيادة :** يمثل قدرة القيادة المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					21- القيادة في الجامعة قادرة بشكل كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية.
					22- القيادة في الجامعة قادرة على توفير فرص التعلم والتطوير.
					23- تقدر القيادات في الجامعة بشدة عملية الانفتاح وتتقبل التغير.
					24- القيادات في الجامعة لديها القدرة على مواجهة الازمات بشكل فعال.
					25- تنفذ القيادة في الجامعة العمل من خلال المشاركة وتفاعل الموظفين.

2. تميز المرؤوسين : يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها في تخطي العقبات التي تواجهها .

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					26- يؤدي الموظفون بالجامعة واجباتهم بروح مغنوية وحماس عالي.
					27- يمتلك الموظفون في الجامعة قدرات عقلية ممتازة.
					28- يتمتع الموظفون بالجامعة بإمكانات ابتكارية كافية.
					29- يحقق الموظفون في الجامعة اهدافهم من خلال المشاركة.
					30- يخضع اختيار الموظفون الجدد في الجامعة لمعايير الخبرة والكفاءة والتأهيل.

3. تميز الثقافة التنظيمية : يمثل درجة توافق السلوك ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات).

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					31- تتسجم قيم ومعتقدات الموظفون مع قيم وثقافة الجامعة.
					32- توجد قيم مشتركة في الجامعة تؤمن بها الادارة والموظفون.

					33- توجه ثقافة الجامعة سلوك الموظفين نحو تقديم اداء عالي.
					34- يقع على عاتق الموظفين مسؤولية كبيرة في ايجاد اساليب عمل متغيرة.
					35- التغير النسبي في ثقافة المنظمة يتجه دائما نحو السلبية. (R)

4. تميز الاستراتيجية : درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة.

بدائل الاجابة					الفقرات
لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة	
					36- اهداف الجامعة واهداف واهدافها الاستراتيجية شاملة ومتكاملة.
					37- تطور الجامعة الرسالة والاهداف وفقا للتغيرات البيئية.
					38- تدرك الجامعة اهمية تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها واهدافها.
					39- يتبنى المسؤولون في الجامعة ممارسة التفكير الاستراتيجي بمساعدة القيادة الاستراتيجية الفاعلة.
					40- في الجامعة ، توجد استراتيجية مؤسسية شاملة.

... نشكر لكم صبركم وسعة صبركم في ملا الاستمارة ...

## الملحق (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اسم الاستاذ واللقب	الاختصاص	موقع العمل
1-	د. علاء فرحان طالب	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
2-	د. اكرم محسن الياسري	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
3-	د. يوسف حجيم الطائي	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
4	د. نايف علي عاصي	نظرية المنظمة	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
5-	د. ليث علي يوسف الحكيم	نظرية منظمة	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
6-	د. محمود فهد عبد علي	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
7-	د. عبد الفتاح جاسم زعلان	ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
8-	د. حسين علي الجنابي	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم المالية والمصرفية.
9-	د. حسين حريجة الحسنوي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
10-	م . د عادل عباس عبد الحسين	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي.

## الملحق رقم (3)

تحديد حجم العينة اعتمادا على حجم المجتمع ( هامش الخطأ 5%)

العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)	العينة (n)	المجتمع (N)
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Source: Sekaran, Uma (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons Inc., p. 294.

## ❖ Abstract

This study aims to identify the impact of shared leadership in its dimensions (delegation of powers, participation in decision-making, human relations, information sharing) on the distinguished performance in its dimensions (leadership excellence, subordinates excellence, organizational culture, strategy excellence) in a sample of universities and colleges. the study..

A hypothetical chart was developed that shows the nature of the relationship between the independent and dependent variables of the study and their sub-dimensions, and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was relied on as the main tool in collecting data from the field side of the study, as this questionnaire was designed with (40) paragraphs that covered all dimensions of the study.

With regard to the field of study, (a sample of faculty members in some universities and private colleges in the holy governorate of Karbala) was chosen as a field for study, as it is considered one of the most important service and investment organizations in the holy governorate of Karbala, as the opinions of a sample of (240) individuals from The employees of these researched universities.

A number of statistical methods were used to analyze the data of the field side of the study, which was represented by the use of the statistical package for the social sciences (Spss.V.25) (Amos V23). A set of conclusions, the most important of which was that the results of the statistical analysis of the structural equation modeling have a significant effect of the shared leadership variable on the excellence performance variable, which indicates that the dimensions of shared leadership contribute directly to the embodiment of the pillars of excellence performance among individuals working in the mentioned universities.

The study also presented a set of recommendations, most notably, investing everything that leads to high performance, and accordingly, it is necessary to invest the concepts of shared leadership in the mentioned universities in a way that contributes to raising the level of excellence performance.

**Keywords:** shared leadership, excellence performance, private universities and colleges in the holy city of Karbala

**The Republic of Iraq**

**Ministry of Higher Education**

**Karbala University - College of Administration and Economics**

**Department of Business Administration**



## **role of shared leadership in promoting excellence performance**

**An analytical exploratory study of the opinions of a sample of faculty members  
in some private universities and colleges in the holy city of Karbala.**

**Master's thesis submitted to**

**The Council of the College of Administration and Economics - University of  
Karbala, which is part of the requirements for obtaining a degree Master's in  
.business administration**

**submit by**

**Ali Ghazi Abd Zaid karim Al-Hasnawi**

**Supervised by**

**Assistant Professor Dr.**

**Hossam Hussein Shia Al- salami**

**2022 AD**

**1444 AH**